

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
НИУ «БелГУ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ  
В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ (НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО  
ТАМОЖЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ)**

Дипломная работа студента,  
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело  
заочной формы обучения, 6 курса группы 09001365  
Сахарук Натальи Анатольевны

Научный руководитель  
кандидат экономических наук,  
доцент Шевченко Н.В.

Рецензент  
начальник отдела  
инспектирования и профилактики  
правонарушений кадровой службы  
Центрального таможенного  
управления, полковник  
таможенной службы  
В.И. Корневский

БЕЛГОРОД 2019

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ</b>	<b>9</b>
1.1. Сущность и содержание управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах	9
1.2. Нормативно-правовое обеспечение системы управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах	20
<b>ГЛАВА 2 ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ В ЦЕНТРАЛЬНОМ ТАМОЖЕННОМ УПРАВЛЕНИИ</b>	<b>33</b>
2.1. Анализ управления конфликтами интересов в Центральном таможенном управлении	33
2.2. Направления совершенствования управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах	50
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>72</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>80</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** На современном этапе развития перед таможенными органами одной из важнейших задач выступает проблема урегулирования конфликта интересов на государственной службе, только исключив данную проблему можно оптимизировать работу таможенного органа в целом.

В таможенном органе, как и в любой другой организации не существует бесконфликтных ситуаций, более того, чем обширнее организация, тем степень возникновения ситуаций приводящих к конфликтам возрастает. Поэтому одной из главных задач руководителя организации является выявление источников конфликта, а также умение управлять уже сложившимся конфликтом.

Несмотря на повышение эффективности системы государственного управления в последние годы, остаются неразрешенными противоречия, не позволяющие в полной мере реализовать потенциал, заложенный в основе системы государственной службы. Среди отрицательных тенденций, прежде всего можно выделить отсутствие гибкости, закрытость, направленность на реализацию политических установок руководства, низкую регламентацию эффективности деятельности государственных служащих, протекционизм, корпоративизм и другие. Выше обозначенные проблемы, обусловлены, в первую очередь, личной заинтересованностью должностных лиц, в том числе и нематериального характера, возникающей в процессе принятия публично-властных решений, наносящих ущерб публичным интересам. В результате принятия государственными служащими решений по вопросам, входящих в их компетенцию, на основе личной заинтересованности могут быть предоставлены необоснованные и непредусмотренные законом преимущества конкретным лицам и организациям, что противоречит принципам справедливости и объективности. И, как следствие, действия государственных служащих, призванные служить интересам общества,

находятся вне правового поля, приводят к непредсказуемости принятия управленческих решений, и, в конечном итоге приводят к неэффективности функционирования институтов власти, созданию отрицательного имиджа, падению доверия к представителям власти, и деградации государственного управления, в целом.

Среди причин, актуализирующих исследование конфликта интересов, выступают и теоретические подходы в исследовании данной категории, ограниченные рассмотрением конфликта интересов лишь с позиции личной ответственности человека и уровня профессионализма чиновника. Однако, такая ограниченная индивидуализация этого комплексного явления приводит к игнорированию множества динамических факторов, связанных с сущностью данного феномена, не позволяющих увидеть истинные причины аномалий и снизить риск их возникновения и распространения.

Таким образом, приобретает актуальность исследование управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах как одного из основных организационно-правовых способов противодействия коррупции в системе таможенного управления.

**Анализ степени изученности темы.** Теоретические основы становления и развития государственной службы, включая вопросы определения понятие, признаки и виды государственной службы рассматривались в трудах А.Г. Еремина, С. М. Жуковой, Е.С. Мишиной<sup>1</sup> и др. Особое внимание в этих работах уделено вопросам поступления на государственную службу и ее прохождения, оценке эффективности государственных служащих.

Таможенные органы как представители системы государственного управления и особенности их функционирования исследовались в работах А.Н. Белгонова, Е.В. Дьяченко и Д.А. Пилипенко, Е.В. Ерешко,

---

<sup>1</sup> Еремин А.Г. К вопросу о государственной службе в системе государственного управления// Альманах мировой науки. 2016. № 1-4 (4); Жукова С.М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации. М., 2016; Мишина Е.С. Принципы государственной гражданской службы как вида государственной службы: проблемные аспекты // Вестник экономики, права и социологии. 2018. № 2.

М.Н. Кобзарь-Фроловой и И.Н. Мукиенко, А.И. Павловой и С.А. Старых<sup>1</sup> и ряд других.

Вопросы регулирования конфликта интересов в государственных структурах рассматривались в исследованиях О.Б. Баландиной, М.Р. Гиязевой, А.Д. Ильякова, О.Л. Казанцевой, А.А. Кулешовой, Б.К. Кулькова, О.А. Овчинко, Ю.А. Скорбуновой<sup>2</sup> и других.

Применительно к таможенным органам процессы урегулирования конфликта интересов прорабатывались в работах следующих ученых В.А. Останина, Е.Н. Петрушко и А.А. Турьянского<sup>3</sup> и др.

Однако, несмотря на повышенный интерес к исследованию урегулированию конфликта интересов на государственной службе в

---

<sup>1</sup> Белгонов А.Н. Правовое регулирование деятельности таможенной службы в Российской Федерации. М., 2014; Дьяченко Е.В., Пилипенко Д.А. Взаимодействие таможенных органов с некоторыми органами государственной власти // Вестник Академии знаний. 2015. № 13; Ерешко Е.В. Таможенные органы России: полномочия, формы взаимодействия с иными федеральными органами государственной власти // Научное мнение. 2015. № 1; Кобзарь-Фролова М.Н., Мукиенко И.Н. Таможенные органы в системе органов исполнительной власти Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2016. № 7; Павлова А.И., Старых С.А. Таможенные органы в системе государственной власти : сб. научных трудов 3-й международной молодежной научной конференции «Юность и знания – гарантия успеха – 2016». Курск, 2016.

<sup>2</sup> Баландина О.Б. Выявление и первичная диагностика конфликта интересов на государственной гражданской службе // Марийский юридический вестник. 2016. № 1 (12); Баландина О.Б. Понятие служебных споров в системе нормативных правовых актов, регулирующих государственную службу // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2017. № 2 (29); Гилязева М.Р. Социальные аспекты конфликта интересов в профессиональной деятельности государственных гражданских (муниципальных) служащих РФ. Автореф. дис. ... канд. соц. наук. Н. Новгород, 2014; Ильяков А.Д. конфликт интересов на государственной службе : монография. М., 2017; Казанцева О.Л. Конфликт интересов на государственной службе: некоторые проблемы правоприменения // Вестник Российской таможенной академии. 2016. № 1; Кулешова А.А. Урегулирование конфликта интересов на государственной службе: организационно-правовой аспект // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 2 (18); Кульков Б.К. Урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской службе // Экономика и социум. 2015. № 2-2 (15); Овчинко О.А. Конфликт интересов на государственной службе: конкретизация понятий. М., 2016; Скорбунова Ю.А. Конфликт интересов на государственной гражданской службе // Отечественная юриспруденция. 2017. № 10 (24).

<sup>3</sup> Останин В.А. Таможенные компромиссы и конфликты: проблемы теоретической интерпретации // Таможенная политика на Дальнем Востоке. 2017. № 1 (78); Петрушко Е.Н., Турьянский А.А. Основные методологические направления совершенствования технологии разрешения конфликта интересов при прохождении государственной службы в таможенных органах Российской Федерации // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2015. № 1.

современной науке не получили системной теоретической проработки вопросы данного производства в таможенных органах.

**Проблема исследования** обусловлена наличием противоречия между необходимостью совершенствования процесса по урегулированию конфликта интересов в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации и недостаточной разработанностью алгоритма и механизмов осуществления этого процесса.

**Объектом дипломного исследования** является система управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах.

**Предметом исследования** являются способы организации управления конфликтами интересов в Центральном таможенном управлении.

**Цель исследования** – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах.

**Задачи исследования:**

- изучить теоретические основы управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах;
- изучить нормативно-правовое обеспечение управления конфликтами интересов в таможенных органах Российской Федерации;
- проанализировать практику управления конфликтами интересов в Центральном таможенном управлении;
- предложить направления совершенствования организации управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные положения и принципы организации управления конфликтами интересов, в рамках которых рассматриваются подходы к

данному управлению таможенными органами, изложенные в научных трудах Д.Д. Матвеева, О.Ю. Колмыкова<sup>1</sup> и др.

Применение системного подхода В.С. Тарикова<sup>2</sup> позволило более детально представить систему управления конфликтами в таможенных органах. Применение такого метода как, сравнительный анализ позволило нам сделать вывод о необходимости уделять большее внимание процессу управления конфликтами интересов, так как это влияет на эффективность организации в целом.

В процессе выполнения работы были использованы следующие общенаучные методы исследования: сравнение, структуризация, обобщение, а также анализ документов.

#### **Эмпирическая база исследования:**

- федеральное законодательство в области организации таможенного администрирования<sup>3</sup>;
- нормативные правовые акты в части организации государственной и таможенной службы<sup>4</sup>;
- федеральное законодательство в системе управления конфликтами интересов на государственной службе<sup>5</sup>;

---

<sup>1</sup> Матвеев Д.Д. Особенности конфликта интересов на государственной службе // Образование. Наука. Научные кадры. 2016. № 6; Колмыкова О.Ю. Конфликтологическое консультирование как метод минимизации кадровых рисков в работе с персоналом таможенных органов. М., 2016.

<sup>2</sup> Тариков В.С. Управление внутренними конфликтами в таможенной службе : монография. М., 2016. С. 74.

<sup>3</sup> Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, принятому 11 апреля 2017 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф»; О ратификации Договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза : федер. закон от 14 ноября 2017 г.

<sup>4</sup> Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – № 3. – 14 января; Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 // Российская газета. – 2014. – № 266. – 21 ноября; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – № 74. – 5 апреля.

<sup>5</sup> О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2015) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.

– информационно-аналитические отчеты о деятельности Центрального таможенного управления за период 2014-2018 гг.

**Научно-практическая значимость исследования** заключается в разработке предложений, направленных на повышение эффективности организации процесса управления конфликтами интересов в таможенных органах РФ. Выводы, сделанные в ходе дипломного исследования, могут быть использованы в практической деятельности Центрального таможенного управления.

**Структура дипломной работы** состоит из введения, двух разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.



## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

### 1.1. Сущность и содержание управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах

На современном этапе развития неуклонно возрастает роль Федеральной таможенной службы России, что обусловлено обновлением таможенного законодательства, стремительным развитием таможенного дела в рамках продолжающихся евразийских интеграционных процессов, что, приводит к трансформации многочисленных функций таможенных органов.

Сегодня понятие «служба» приобрела множеств определений: вид общественной деятельности людей; занятия служащего, место его работы; специфическое отношение к делу и т.д.

Общепринятым определением понятия службы является «отношения долга, верности, преданности, готовности защитить чей-то интерес»<sup>1</sup>.

Понятие «таможенная служба» употребляется в различных значениях. Так, например, в научной литературе и нормативных правовых актах под таможенной службой понимается таможенный орган или совокупность таможенных органов, учреждений, организаций либо структурное подразделение таможенных органов, например службы таможенной охраны и контроля и др.

В иных источниках под государственной службой понимается организация государственной службы в таможенных органах.

А.Ф. Ноздрачев разработал теорию, согласно которой термин государственная служба в таможенных органах необходимо употреблять в широком и узком смысле слова. В широком смысле под таможенной службой А.Ф. Ноздрачев понимал «совокупность таможенных органов,

---

<sup>1</sup>Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства : монография. Белгород, 2016.

таможенную полицию, иные звенья и структуры, непосредственно участвующие в осуществлении таможенного дела, правовой статус должностных лиц таможенных органов, а также порядок и условия приема на государственную службу в таможенных органах»<sup>1</sup>.

«Таможенная служба в узком смысле – это вид государственной службы, а также порядок и условия ее прохождения в таможенной полиции и учреждениях таможенного профиля»<sup>2</sup>.

В нормативном смысле (закрепленном в законодательстве РФ) под «таможенной службой (или службой в таможенных органах) понимается особый вид государственной службы граждан, осуществляющих профессиональную деятельность по реализации функций, прав и обязанностей таможенных органов, входящих в систему правоохранительных органов РФ»<sup>3</sup>.

Федеральная таможенная служба Российской Федерации входит в состав федеральных органов исполнительной власти и осуществляет свою деятельность в соответствии с «Положением о Федеральной таможенной службе»<sup>4</sup>. Деятельность ФТС РФ выстроена в соответствии с общими принципами организации государственной службы в РФ.

«Таможенные органы составляют единую федеральную централизованную систему. Должностными лицами таможенных органов являются граждане Российской Федерации, замещающие в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, должности сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации»<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Государственная служба / Под ред. Оболенского А.В. М., 2015. С. 56.

<sup>2</sup> Ноздрачев, А.Ф. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организации: причины, предотвращение, урегулирование. М., 2015. С. 224

<sup>3</sup> О службе в таможенных органах Российской Федерации: фед. закон от 21 июля 1997 № 114-ФЗ (в ред. от 22.08.2004 г.) Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 30. – Ст. 3586.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Там же.

Государственной службой в таможенной сфере является также служебная деятельность в организациях и на предприятиях, подведомственных ФТС (далее – таможенные организации), но только тех должностных лиц, которым в порядке, установленном федеральными законами, присвоены специальные звания. Эти лица являются сотрудниками таможенных органов и признаются государственными служащими.

В федеральном государственном органе могут быть учреждены должности государственной службы различных видов. С 2002 г. определенная часть сотрудников таможенных органов переведена на условия службы федеральных государственных служащих. Такого рода лица являются государственными служащими таможенных органов, но не являются сотрудниками (должностными лицами) таможенных органов.

Служебные отношения сотрудников таможенных органов и таможенных организаций регулируются законодательством о службе в таможенных органах (таможенной службе)<sup>1</sup>.

Деятельность государственных служащих в таможенных органах регламентирована общим законодательством о государственной гражданской службе<sup>2</sup>.

Можно также выделить контрактную деятельность в органах таможенной службы, к которой относится работа, как в таможенных органах, так и в таможенных организациях на основании трудовых и гражданско-правовых контрактов.

«Граждане, занимающие должности, предусматриваемые в штатных расписаниях в целях технического обеспечения деятельности таможенных органов и таможенных организаций, не являются государственными служащими, а считаются работниками бюджетной сферы. Перечень таких

---

<sup>1</sup> О службе в таможенных органах Российской Федерации: фед. Закон от 21 июля 1997 № 114-ФЗ (в ред. от 22.08.2004 г.) Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 30. – Ст. 3586;

<sup>2</sup> Там же.

должностей определяется руководителем ФТС России»<sup>1</sup>. Трудовые отношения работников таможенных органов и таможенных организаций регулируется законодательством РФ о труде. На этих работников не распространяется действие законодательства о государственной службе РФ, за исключением отдельных норм о социальных и медицинских гарантиях.

В настоящее время наиболее значимой среди всех служб является государственная служба, так как, именно она может касаться не только социально-культурного обеспечения людей, но и осуществляет управленческую деятельность и при всем при этом обеспечивает деятельность органов государственной власти. Именно на государственной службе часто можно столкнуться с конфликтами интересов.

Если говорить о конфликтах, то человек ассоциирует их с чем-то враждебным, негативным. В течении долгого промежутка времени сложилось мнение, что конфликт представляет собой всегда негативное явление, нежелательное для каждого из сотрудников, а в особенности для руководителей, так как они сталкиваются с конфликтами чаще других.

При этом, следует отметить, что «конфликт как явление не имеет четкого определения (в частности, на неоднозначность понятия конфликт указывают Н.В. Гришина, А.Я. Гуськов. В самом общем виде можно сформулировать следующее: понятие конфликт относится к широкому кругу разноуровневых явлений, возникающих обязательно между кем-то и кем-то или реже – между чем-то и чем-то<sup>2</sup>».

«Активное изучение различных аспектов конфликта привело к формированию специальных направлений в рамках отдельных научных парадигм - психологической, юридической, этнокультурной, педагогической и речевой конфликтологии»<sup>3</sup>. В настоящее время изучением вопросов

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

<sup>2</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2016; Гуськов А.Я. Конфликтология. М., 2015.

<sup>3</sup> Социальный конфликт в различных нормативно-семиотических системах : колл. монография под ред. В.А. Летлева. Казань, 2012. С. 8.

связанных с конфликтологией заниматься в основном представители философии, социологии, правоведения, педагогики, политологии, психологии, военной и других наук, многие исследователи выделяют основные этапы развития конфликтологии, которые связаны с постепенным выделением свойств и характеристик конфликта являющегося самостоятельным явлением (главенствующую позицию в данной классификации занимает психология, данный факт всегда был характерен для отечественной науки в отличие от западной, где приоритет отдается социологическим исследованиям).

В первую очередь, конфликт – это отношение между людьми. Конфликтовать, не вступая во взаимоотношения, невозможно. А следовательно, конфликт – это общественное отношение между различными субъектами<sup>1</sup>. В независимости от того, кто выступает участником конфликта (индивид или группа людей), он будет считаться социальным, так как характеризует одну из сторон взаимодействия людей в обществе, при этом представляя собой часть социального бытия человека. Рассмотрев конфликт с социальной стороны можно сделать вывод о том, что социальной точки зрения конфликт проявляется только в тех случаях, когда две стороны конфликта совершают действия направленные друг против друга. «Игнорируя данный аспект, можно принять за конфликт ту ситуацию, которая по существу им не является (например, односторонние противоправные действия), что приведет к не оправданному расширению понятия конфликта за счет включения в него процессов, лишь внешне схожих с противоборством, но не характеризующихся взаимозависимостью действий разных субъектов»<sup>2</sup>.

«Одним из основных типов конфликтов можно выделить социальный конфликт, субъектами которого являются многочисленные элементы социальной общности такие как : отдельные личности, социальные группы,

---

<sup>1</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2016. С. 51.

<sup>2</sup> Марченко М.Н. Общая теория государства и права : академический курс. Т. 3. М., 2016. С. 445.

государство»<sup>1</sup>. «А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют основные виды социального конфликта: межличностный конфликт: конфликты типа личность – группа; конфликт между малыми, средними и большими социальными группами; межгосударственный конфликт; конфликт между коалициями государств. В широком смысле социальный конфликт – это постоянно присутствующий и не поддающийся полному устранению динамический тип социальных взаимоотношений, связанных с потенциально возможным или реальным столкновением субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых интересов и ценностей»<sup>2</sup>.

Рассмотрев разновидность социальных конфликтов можно выделить его такую составную часть как юридический конфликт который понимается как конфликты в которых спор прямо или косвенно сопряжен с юридическими отношениями субъектов, и как следствие либо мотивация поведения субъектов, либо объект конфликта, либо сами субъекты спора обладают правовыми признаками, тем самым влечет за собой юридические последствия.

«В российском законодательстве и судебной практике понятие конфликт интересов представлен в нескольких правовых институтах и рассматривается в следующих сферах:

1. Государственная/муниципальная сфера (ситуация, при которой личная заинтересованность государственного/муниципального служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей, когда возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами других лиц, способное привести к причинению вреда таким законным интересам).

2. Коммерческая/некоммерческая сфера (ситуация, при которой заинтересованные лица сориентированы на совершение коммерческой/

---

<sup>1</sup> Останин В.А. Таможенные компромиссы и конфликты: проблемы теоретической интерпретации // Таможенная политика на Дальнем Востоке. 2017. № 1 (78). С. 87.

<sup>2</sup> Анцупов А.В., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 2017. С. 23.

некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе совершение сделок).

3. Корпоративная сфера (ситуации, при которых нарушаются интересы миноритарных акционеров, и другие). Законодательно устранение конфликтов интересов в данной сфере не закреплено, однако имеет место судебное толкование.

4. Уголовно-правовая сфера (ситуации, при которых происходят столкновение публичных и частных интересов субъектов уголовных правоотношений)»<sup>1</sup>.

Зачастую участники конфликта могут как непосредственно преследовать свои интересы учувствую в конфликте, так и не иметь собственных интересов. Участники конфликта могут влиять на протекание самого конфликта по разному, так по направлению влияния на конфликт его участников можно выделить положительные доминанты, которые тяготеют к подавлению конфликта, принимают меры, направленные на минимизацию конфликта и (или) его прекращение, и негативные – которые напротив провоцируют конфликт, способствуют его развитию.

«В современной конфликтологии выделяют пять стратегий поведения субъектов в конфликтной ситуации:

1. Соперничество (принуждение, борьба). Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего, исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения. Противодействие может быть различным – применение силы, сопротивление, фактические действия или бездействие и т.д. Противодействие может быть явным или скрытым. Но даже в случае скрытого противодействия конфликт все равно присутствует, он может лишь прикрываться лицами, оказывающими противодействие. Наличие элементов

---

<sup>1</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2016; Гуськов А.Я. Конфликтология. М., 2015.

борьбы и противодействия в процессе конфликта отражает психические механизмы по ведению участвующих в нем лиц, отстаивающих различные интересы.

2. Уход от конфликта. Конструктивность использования такой модели весьма условна, так как в данном случае конфликт не разрешается, а лишь отодвигается во времени.

3. Компромисс - совместное решение, в большей или меньшей степени удовлетворяющее обе стороны. Компромисс характеризуется стремлением в какой-то мере соблюсти интересы обеих сторон, что, как правило, приводит к тому, что ни один из участников конфликта не достигнет того, чего желает, в полном объеме.

4. Уступка – один из субъектов во всем соглашается с другой стороной, но имеет свое мнение, которое опасается высказывать. Этот стиль поведения субъекта конфликта характеризуется стремлением сохранить положительную динамику взаимоотношений с другой стороной.

5. Сотрудничество – попытка прихода к совместному решению. Здесь происходят вы явление и учет взаимных интересов сторон, достижение взаимовыгодного соглашения<sup>1</sup>».

Однако же в чистом виде стратегии поведения субъектов в конфликте существуют редко. Так, конфликты, отражая соперничество тех или иных субъектов с одними силами, как правило, выражают их сотрудничество с другими, стимулируя формирование коалиций, союзов, соглашений.

При возникновении конфликта стороны могут задействовать различные ресурсы: коммуникативные (переговоры), психологические (угрозы, агрессия, шантаж), физические (посягательства на жизнь и здоровье). Не смотря на всевозможные негативные стороны конфликта можно выделить и позитивную сторону например конфликт является основой для поиска участниками конфликта компромисса.

---

<sup>1</sup> Останин В.А. Таможенные компромиссы и конфликты: проблемы теоретической интерпретации // Таможенная политика на Дальнем Востоке. 2017. № 1 (78). С. 112.



Правовое регулирование является важнейшим способом согласования противоречивых общественных, групповых и индивидуальных интересов. Право помогает определить модель поведения человека в тех или иных случаях. Именно право рекомендует нам идеальный в данных обстоятельствах вариант поведения, который будет способствовать нивелированию конфликта интересов различных субъектов и их групп, создавая устойчивую основу для поступательного развития всего общества.

Согласно Федеральному закону «О противодействии коррупции» под конфликтом интересов понимается «ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)»<sup>1</sup>.

В свою очередь под личной заинтересованностью понимается «возможность получения доходов в виде денег, иного имущества, в том числе имущественных прав, услуг имущественного характера, результатов выполненных работ или каких-либо выгод (преимуществ) лицом, указанным в части 1 настоящей статьи, и (или) состоящими с ним в близком родстве или свойстве лицами (родителями, супругами, детьми, братьями, сестрами, а также братьями, сестрами, родителями, детьми супругов и супругами детей), гражданами или организациями, с которыми лицо, указанное в части 1 настоящей статьи, и (или) лица, состоящие с ним в близком родстве или свойстве, связаны имущественными, корпоративными или иными близкими отношениями.»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=310135&fld=134&dst=100000001,0&rnd=0.11592382664491762#005625318987535466> (дата обращения: 02.03.2019).

<sup>2</sup> Там же .- URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=310135&fld=134&dst=100000001,0&rnd=0.11592382664491762#005625318987535466> .

Для того чтобы определить суть конфликтной ситуации, необходимо определить основные признаки проявления конфликта:

- оппозиция конфликта представляет собой противостояние и одновременно взаимосвязанность, она несет в себе внутренний потенциал противоречия сторон участвующих в конфликте, но сама по себе на прямую не означает борьбы;

- инициативность – второй признак конфликта, но только та инициативность, которая тождественна с понятием «борьба»;

- наличие субъектов конфликта – можно сказать один из основных признаков конфликта. Субъект – это активная сторона, которая создает конфликтную ситуацию и влияет на ход конфликта в зависимости от своих интересов. Следует отметить то, что субъекты конфликта имеют особый тип мышления - конфликтный.

Каждый конфликт имеет свой ряд причин, из-за которых он образуется (Таблица 1). Данные, представленные в таблице, показывают, что причинами возникновения конфликта могут быть распределение ресурсов, различия в целях и другое. Определив причину возникновения конфликта, руководитель сможет предпринять различные меры по предотвращению конфликта, а если конфликт неизбежен то меры по скорейшему завершению конфликта.

При всех этих условиях конфликт отсутствует, если действует только один участник или участники выполняют лишь мыслительные действия (планирование цели, обдумывания плана действий, прогнозирование будущего поведения). Конфликт начинается лишь тогда, когда обе стороны конфликта начинают активно противостоять друг другу, преследуя каждый свою цель.

Развитие конфликта, происходит с постепенным расширением состава его участников, и предмета конфликта. Возникновение небольшого конфликтной ситуации притягивает во взаимодействие двух субъектов, те привлекают своих защитников, свидетелей, адвокатов, затрагиваются

интересы свидетелей, разрастается предмет конфликта и состав его участников. Ключ к окончанию конфликта - это прекращение действий со всех сторон, конфликтующих между собой, независимо от причин, с которых начался конфликт.

Таблица 1<sup>1</sup>

## Основные причины конфликта

Причины конфликтов	Пояснение
Распределение ресурсов	В большинстве организации ресурсы носят ограниченный характер всегда ограничены. Руководство должно принять решение, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации. Выделить большую часть ресурсов какому-то одному руководителю, подчинённому или группе означает, что другие получают меньшую часть от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведёт к различным видам конфликтов.
Взаимозависимость задач	Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.
Различия в целях	Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели.

Понятие «конфликт интересов» на государственной службе «непосредственно связан с профессиональной деятельностью служащих. Конфликт интересов относится к внутригрупповым конфликтам и представляет собой нарушение отдельными личностями внутриорганизационных норм поведения и общения»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Кулешова А.А. Урегулирование конфликта интересов на государственной службе: организационно-правовой аспект // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 2 (18). С. 78.

<sup>2</sup>О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 321.

Понятие конфликт интересов тесно связано с понятием стресс. Так как, когда работник находится в состоянии стресса, то он более уязвим и наиболее подвержен конфликтам в таком состоянии.

Так же большую часть стрессов люди получают непосредственно находясь в стадии конфликта и после завершения конфликта, порождение конфликтов в основном происходит при возникновении различных производственных ситуаций. При этом в любом случае оказывается затронутой «вертикаль управленческих отношений: руководитель – подчиненный»<sup>1</sup>.

Проведя теоретический анализ понятия конфликта интересов, следует отметить, «что не всякое административно-правовое действие способствует интеграции общества и удовлетворяет все без исключения интересы сторон. Как и любая сознательная деятельность, государственная деятельность не застрахована от ошибок. Главное на нынешнем этапе развития увидеть в урегулировании конфликта интересов средство координации различных общественных интересов, средство социального компромисса; способное рассматриваться как средство обеспечения порядка, в первую очередь через общественные компромиссы и согласие людей»<sup>2</sup>.

## 1.2. Нормативно-правовое обеспечение системы управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах

Понятие «конфликт интересов было закреплено законодателем еще в 2004 году, хотя одно из первых упоминаний данного правового явления имело место в Указе Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»<sup>3</sup>. В данном акте говорилось о «призвании государственного служащего

---

<sup>1</sup> Макрусев В. В. Таможенный менеджмент. М., 2013. С. 92.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 года № 885 (ред. от 19 марта 2015 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 12. – Ст. 3196.

воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа»<sup>1</sup>.

Кроме того, при угрозе возникновения конфликта интересов необходимо в срочном порядке сообщать об этом непосредственному руководителю, который сможет предотвратить или урегулировать данный конфликт интересов.

Конфликт интересов был также озвучен в «Федеральной программе Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы), в программе говорилось о необходимости внедрения механизмов выявления и разрешения конфликта интересов на государственной службе, а также законодательного регулирования профессиональной этики государственных служащих»<sup>2</sup>.

Вопрос регламентации понятия конфликт интересов был разрешен с принятием Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». «Согласно п. 1 ст. 19 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» конфликт интересов - это ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан,

---

<sup>1</sup> Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 года № 885 (ред. от 19 марта 2015 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 12. – Ст. 3196.

<sup>2</sup> О федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)» : Указ Президента Российской Федерации от 19 ноября 2002 года № 1336 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 45. – Ст. 4664.

организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации»<sup>1</sup>.

То есть законодатель ситуацию конфликта на государственной службе, прежде всего, связывает с личной заинтересованностью, т.е. наличием личных интересов. Не смотря на все это можно говорить о том, что в основе конфликтологии государственной службы лежат не только личные интересы, но ведомственные интересы, которые непосредственно пересекаются с личными. К таким интересам относятся, прежде всего, действия или бездействие гражданского служащего, лежащие вне его должностных обязанностей, те, которые являются результатом конфликта интересов и зачастую имеют негативные последствия для органа власти.

Принятие «Федерального закона «О противодействии коррупции» стало отправной точкой для дальнейшего развития понятия конфликт интересов, статья 10 названного Закона закрепляет понятие конфликта интересов на государственной и муниципальной службе»<sup>2</sup>. По сравнению с ранее определенным понятием конфликт и интересов с принятием названного Закона вносятся некоторые совершенствования, «а именно конфликтом интересов считается ситуация, связанная с влиянием личной заинтересованности государственного или муниципального служащего на надлежащее исполнение им не только должностных (т.е. по замещаемой должности), но и общих служебных обязанностей»<sup>3</sup>. Кроме того, личная заинтересованность государственного и муниципального служащего может быть не только прямой, но и косвенной.

Особую роль в условиях применения законодательства о конфликте интересов стало играть подзаконное регулирование. Так, например, на ведомственном уровне активно разрабатываются акты, напрямую связанные

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

<sup>2</sup> О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2015) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1).

<sup>3</sup> Там же

с конфликтом интересов, причем их функциональная роль особенно велика. В этом смысле особый интерес представляют памятки для государственных служащих, отдельных государственных органов, как правило, утверждаемые приказом. В них четко прослеживается связь между конкретными действиями государственных служащих и конфликтными ситуациями. По существу, эти памятки играют важнейшую роль в формировании представления о конфликте интересов и принятии мер по их предотвращению. Так, например, «памятка должностным лицам таможенных органов Российской Федерации о типовых ситуациях конфликта интересов на службе в таможенных органах Российской Федерации и порядке их урегулирования закрепляет те конфликтные ситуации, которые подпадают под установленные законом определения конфликта интересов»<sup>1</sup>. По существу, к ним относится множество конкретных ситуаций, в которых государственный служащий может оказаться в процессе исполнения должностных обязанностей.

Особое внимание институту конфликта интересов уделено в иных актах, регламентирующих особенности противодействия коррупции. В частности, в Указе Президента РФ «О Национальной стратегии противодействия коррупции» сказано о необходимости руководителям федеральных органов исполнительной власти, иных государственных органов принимать действенные меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов на государственной службе»<sup>2</sup>.

Одним из направлений в реализации Стратегии стало повышение значимости комиссий по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих Российской Федерации и урегулированию конфликта интересов.

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3320.

<sup>2</sup> О Национальной стратегии противодействия коррупции. утвержденное Указ Президента Российской Федерации от 13 апреля 2010 года № 460 (ред. от 13 апреля 2015 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 3100.

Следует отметить, что правовая основа правового института конфликта интересов формировалась не один год, и если начальная редакция Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup> вводила лишь общие трактовки новых для института государственной службы понятий, то сегодня они получили конкретизацию, причем особенно четко это прослеживается на уровне подзаконного и ведомственного регулирования. Это говорит о том, что в Российской Федерации сформировалась правовая основа механизма урегулирования конфликта интересов на государственной службе, основными составляющими которого выступают оценка конфликтной ситуации и разрешение конфликта интересов.

Определенным плюсом является то, что сегодня нормативно определен перечень типовых случаев конфликта интересов на государственной службе и порядок их урегулирования. В соответствии с «письмом Министерства труда и социальной защиты РФ в целях обеспечения единого подхода к урегулированию конфликта интересов федеральным государственным органам с учетом специфики деятельности органа государственной власти в были подготовлены памятки государственным служащим»<sup>2</sup>.

Целью данных памяток является пояснение причины почему именно конкретная ситуация является конфликтом интересов, а также описать типовые ситуации и сформировать рекомендации как для государственных служащих, так и для представителя нанимателя по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

Расширение ведомственной базы по вопросам конфликта интересов позволяет говорить об особом этапе развития законодательства в этой сфере.

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3320.

<sup>2</sup> Об обзоре типовых случаев конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядке их урегулирования : Письмо Министерства труда и социальной защиты населения Российской Федерации от 15 октября 2016 года № 18-2/10/1-2088 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 44. – Ст. 2410.



В целом в данный период времени можно отследить усиление требований государства по отношению к государственным служащим в отношении вопроса конфликта интересов и его предотвращению. Ведь до настоящего времени речь не шла о том, что каждый государственный гражданский служащий обязан в строгом порядке проинформировать государственный орган о доходах и расходах членов своей семьи. Ужесточены были обязанности представителя нанимателя. Если ранее речь шла об обязанности представителя нанимателя, которому стало известно о возникновении у гражданского служащего личной заинтересованности, благоприятствующей конфликту интересов, принять меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, вплоть до отстранения гражданского служащего, являющегося стороной конфликта интересов, от замещаемой должности, то сегодня закон устанавливает возможность увольнения со службы в государственном органе. В «статьей 37 Федерального закона № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» четко прописано, что служебный контракт может быть расторгнут представителем нанимателя, а гражданский служащий - освобожден от замещаемой должности гражданской службы и уволен с гражданской службы в случае утраты представителем нанимателя доверия к гражданскому служащему в случаях несоблюдения ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнения обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции федеральными законами»<sup>1</sup>.

Ужесточения также коснулись системы мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов. В начальной редакции Закона было сказано, что в случае возникновения у гражданского служащего личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, гражданский служащий обязан проинформировать об этом

---

<sup>1</sup>О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3310.

представителя нанимателя в письменной форме. На сегодняшний день установлена обязанность как проинформировать, представителя нанимателя о «конфликтогенном факте», так и предпринять конкретные меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов.

Следует отметить, что основные преобразования в законодательстве в части конфликта интересов имели место именно в последние три - четыре года.

В основе конфликтологии государственной службы лежат не только личные интересы, но ведомственные интересы, которые непосредственно пересекаются с личными. К таким интересам относятся, такие интересы как действия или бездействие гражданского служащего, лежащие вне его должностных обязанностей, те, которые являются результатом конфликта интересов и за частую имеют негативные последствия для органа власти.

Под конфликтом интересов понимается ситуации, при которой личные интересы государственного должностного лица, его супруга (супруги), близких родственников или свойственников влияют или могут повлиять на надлежащее исполнение государственным должностным лицом своих служебных (трудовых) обязанностей при принятии им решения или участия в принятии решения либо совершении других действий по службе (работе).

Должностное лицо в обязательном порядке обязано уведомить в письменной форме своего руководителя, о возникновении конфликта интересов или возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно, и вправе в письменной форме заявить самоотвод от принятия решения, участия в принятии решения либо совершения других действий.

В свою очередь руководитель государственного органа, иной организации, которому стало известно о возникновении или возможности возникновения конфликта интересов, обязан незамедлительно принять меры по его предотвращению или урегулированию.

Также установлено ограничение по совместной государственной службе госслужащих и некоторых категорий иных лиц, являющихся супругами, близкими родственниками или свойственниками.

Законодательно закреплены меры для предотвращения конфликта интересов на государственной службе:

«- изменение должностного или служебного положения лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

- отвод или самоотвод лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

- отстранение от замещаемой должности лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов»<sup>1</sup>.

Одним из способов устранения причин и условий, способствующих возникновению конфликта интересов, является своевременное уведомление государственного служащего своего работодателя(представителя нанимателя).

Уведомления рассматриваются на Комиссии по служебному поведению и урегулированию конфликта интересов.

Деятельность комиссий направлена на профилактику возникновения конфликта интересов, так же на выработку мер которые будут направлены на предотвращение или урегулирования конфликта интересов.

На современном этапе установление специальных требований к процедуре уведомления в целом отсутствует, исключением то, что само уведомление должно быть представлено в письменном виде.

---

<sup>1</sup> О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2015) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1).

Письменное уведомление может быть как предварительным (с изложением фактов которые свидетельствуют о возможности возникновения конфликта интересов), так и последующим (с изложением существа конфликта интересов).

В настоящее время именно данная форма нуждается в уточнении с учетом распространения этой обязанности и на лиц, не состоящих в служебных отношениях.

Целесообразной наряду с предоставлением справок о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера подача представителю нанимателя, работодателю декларации о частных интересах.

В декларацию предлагается включать сведения о родственниках поступающего, скажем, на государственную (муниципальную) службу лица, местах их работы, должностях, характере выполняемой ими работы, принадлежащих им и (или) поступающему на службу лицу ценных бумаг, долях в уставном капитале юридических лиц.

Состав данных в формах справок о доходах, имуществе и неизменным в целях удобства последующего сравнения соответствующей информации предыдущих и последующих периодов.

Регламентирование понятия конфликт интересов был разрешен с принятием Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Согласно данному закону «конфликт интересов - это ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к

причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Можно говорить о том, что законодательство связывает ситуацию возникшую в результате конфликта интересов, прежде всего с личной заинтересованностью, это говорит о том что государственный служащий должен иметь личный интерес. Однако если учитывать характер деятельности государственных служащих, можно говорить о том, что в основе «конфликтности» государственной службы в первую очередь лежат не только непосредственно личные интересы государственного служащего, но и публичные или ведомственные интересы, которые так или непосредственно пересекаются с личными.

Важно подчеркнуть, что законодательство упускает некоторые существенные моменты, касаемые конфликта интересов, прежде всего такие как: действия или бездействие гражданского служащего, которые лежат вне его должностных обязанностей, те, которые являются результатом конфликта интересов и имеют негативные последствия для таможенного органа, то есть очевидна необходимость внесения корректив в предложенную законодателем трактовку.

Так же «принятие Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»<sup>2</sup> стало отправной точкой для дальнейшего развития понятия "конфликт интересов. Данный закон закрепляет понятие конфликта интересов на государственной и муниципальной службе. По сравнению с названным ранее Законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе», в определение конфликта интересов внесены некоторые новеллы, а именно «конфликтом интересов считается ситуация, связанная с влиянием личной заинтересованности государственного или муниципального служащего на надлежащее исполнение им не только

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3320.

<sup>2</sup> О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28 декабря 2015 года) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1).

должностных (т.е. по замещаемой должности), но и общих служебных обязанностей»<sup>1</sup>. Кроме того, упоминаемый нами закон регламентирует, что личная заинтересованность государственного и муниципального служащего может быть не только прямой, но и косвенной.

В Законе также конкретизируется деятельность по предотвращению и урегулированию конфликта интересов. Применительно к государственным служащим закреплены такие обязанности, как: принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов; уведомлять своего непосредственного начальника о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно. В первом случае государственному служащему необходимо воздерживаться от контактов со структурами, интересы и сфера деятельности которых пересекаются с его должностными обязанностями. Во втором случае служащий должен оценить ситуацию, которая содержит конфликт интересов, но на практике это сделать не так легко, так как служащий не всегда способен осознать не только угрозу возникновения конфликта, но и сам возникший конфликт.

Особое внимание институту конфликта интересов уделено в иных актах, регламентирующих особенности противодействия коррупции. В частности, в Указе Президента РФ «О Национальной стратегии противодействия коррупции» сказано о необходимости руководителям федеральных органов исполнительной власти, иных государственных органов принимать действенные меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов на государственной службе»<sup>2</sup>, Указ Президента РФ «О Национальной стратегии противодействия коррупции и Национальном плане противодействия коррупции на 2010 - 2011 годы от

---

<sup>1</sup> О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28 декабря 2015 года) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1).

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 13.04.2010 № 460 (ред. от 13.03.2012) "О Национальной стратегии противодействия коррупции и Национальном плане противодействия коррупции на 2010 - 2011 годы"1336 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 50.

13.04.2010 г. № 460»<sup>1</sup>. Одним из направлений в реализации Стратегии стало повышение значимости комиссий по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих Российской Федерации и урегулированию конфликта интересов.

Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Понятие «конфликт интересов было закреплено законодателем еще в 2004 году, хотя одно из первых упоминаний данного правового явления имело место в Указе Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»<sup>2</sup>. В данном акте говорилось о «призвании государственного служащего воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении государственным служащим должностных (служебных) обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа»<sup>3</sup>;

2. Правовая основа правового института конфликта интересов формировалась не один год, и если начальная редакция Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>4</sup> вводила лишь общие трактовки новых для института государственной службы понятий, то сегодня они получили конкретизацию, причем особенно четко это прослеживается на уровне подзаконного и ведомственного регулирования. Это говорит о том, что в Российской Федерации сформировалась правовая основа механизма урегулирования конфликта

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 13.04.2010 № 460 (ред. от 13.03.2012) "О Национальной стратегии противодействия коррупции и Национальном плане противодействия коррупции на 2010 - 2011 годы" 1336 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 50.

<sup>2</sup> Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих: Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 (ред. от 19.03.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 12.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3320.

интересов на государственной службе, основными составляющими которого выступают оценка конфликтной ситуации и разрешение конфликта интересов.

3. Разобрав ситуации при которых возникает конфликт интересов можно говорить о том, что должностное лицо в обязательном порядке обязано уведомить в письменной форме своего руководителя, о возникновении конфликта интересов или возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно, и вправе в письменной форме заявить самоотвод от принятия решения, участия в принятии решения либо совершения других действий.

4. Одним из способов устранения причин и условий, способствующих возникновению конфликта интересов, является своевременное уведомление государственного служащего своего работодателя(представителя нанимателя). Уведомления рассматриваются на Комиссии по служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Деятельность комиссий направлена на профилактику возникновения конфликта интересов, так же на выработку мер которые будут направлены на предотвращение или урегулирования конфликта интересов.



## ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ В ЦЕНТРАЛЬНОМ ТАМОЖЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

### 2.1. Анализ управления конфликтами интересов в Центральном таможенном управлении

Объектом дипломного исследования выступает Центральное таможенное управление (ЦТУ), который входит в единую федеральную централизованную систему Федеральной таможенной службы России в Центральном федеральном округе. ЦТУ является одним из крупнейших среди 8 территориальных таможенных управлений ФТС России, на его долю приходится «проходится 15% таможен и 17% таможенных постов»<sup>1</sup>.

«В регион деятельности Управления входят территории 18 субъектов Российской Федерации: Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Ивановская, Калужская, Костромская, Курская, Липецкая, Московская (за исключением аэродромов Раменское, Кубинка, Остафьево, Чкаловский и аэропортов Домодедово, Шереметьево), Орловская, Рязанская, Смоленская, Тамбовская, Тверская, Тульская, Ярославская области, город федерального значения Москва (за исключением аэропорта Внуково). ЦТУ подчинено 12 таможен (Белгородская, Брянская, Владимирская, Воронежская, Калужская, Курская, Липецкая, Московская, Смоленская, Тверская, Тульская, Ярославская) и Приокский тыловой таможенный пост. Так же в ЦТУ входит Центральная оперативная таможня, находящаяся в оперативном подчинении подразделений ФТС России. Таможням ЦТУ подчинено 89 таможенных постов, в структуру 16 из которых входят 26 отделов таможенного оформления и таможенного контроля, имеющие ведомственные коды и размещенные вне мест нахождения таможенных постов. Под контролем таможен функционирует 118 складов временного хранения, 19 таможенных склада и 10 магазинов беспошлинной торговли. В

---

<sup>1</sup> Информация о ЦТУ. URL: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15259&Itemid=56](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=15259&Itemid=56) (дата обращения: 25.04.2019).

регионе ответственности Управления осуществляет свою деятельность свыше 26 тысяч участников внешнеэкономической деятельности, которые ведут внешнюю торговлю с более чем 200 странами мира. Высокая экономическая активность региона положительно сказывается на ключевых показателях Управления по полонению федерального бюджета. В регионе деятельности ЦТУ постановлениями Правительства Российской Федерации созданы 4 особые экономические зоны (ОЭЗ). В Калужской, Липецкой, Тульской областях – ОЭЗ промышленно-производственного типа, в Тверской области – ОЭЗ туристско-рекреационного типа»<sup>1</sup>.

Организация управления конфликтами интересов в Центральном таможенном управлении осуществляется отделом инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы, являющимся структурным подразделением кадровой службы ЦТУ.

Отдел в своей деятельности руководствуется «Конституцией Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, федеральными конституционными законами, таможенным законодательством Таможенного союза, законодательством Российской Федерации о таможенном деле, Трудовым кодексом Российской Федерации, Положением о Центральном таможенном управлении ФТС России, нормативными и иными правовыми актами ФТС России, правовыми актами Управления, и другими нормативно правовыми актами»<sup>2</sup>.

Организационное, методическое руководство и контроль деятельности Отдела осуществляет Управление государственной службы и кадров ФТС России, а в части выполнения задач и функций, возложенных на Отдел, - начальник кадровой службы Управления.

Работа Отдела строится на основе планов работы Управления, кадровой службы Управления и Отдела, сочетания принципа единоначалия

---

<sup>1</sup> Информация о ЦТУ. URL: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15259&Itemid=56](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=15259&Itemid=56) (дата обращения: 25.04.2019).

<sup>2</sup> Положение об отделе инспектирования и профилактики правонарушений Центрального таможенного управления. Документ опубликован не был.

при решении вопросов служебной деятельности и персональной ответственности каждого федерального государственного служащего Отдела за состояние дел на порученном участке и за выполнение отдельных поручений. План работы Отдела утверждается заместителем начальника Управления - начальником кадровой службы.

Основными задачами Отдела являются:

«– инспектирование подчиненных таможенных органов за организацией и проведением служебных проверок подчиненных таможенных органов, предупредительно-профилактической работы с федеральными государственными служащими в подчиненных таможенных органах, оценка ее эффективности в поддержании дисциплины и оказание методической и практической помощи подчиненным таможенным органам в проведении служебных проверок, предупредительно-профилактической работы по поддержанию служебной дисциплины;

– изучение и анализ состояния дисциплины в Управлении и в подчиненных таможенных органах, разработка и осуществление организационных, предупредительно-профилактических и индивидуальных воспитательных мер, направленных на предупреждение нарушений служебной дисциплины, повышение ответственности при выполнении должностных обязанностей, предусмотренных должностным регламентом (должностной инструкцией), соблюдение правил служебного распорядка и правил внутреннего распорядка, а также общих принципов служебного поведения федеральных государственных служащих в Управлении и в подчиненных таможенных органах;

– осуществление координации деятельности структурных подразделений Управления и подчиненных таможенных органов по проведению предупредительно-профилактических и индивидуальных воспитательных мероприятий, направленных на недопущение нарушений дисциплины;

- организация проведения служебных проверок по фактам нарушений дисциплины, совершенных федеральными государственными служащими Управления и подчиненных таможенных органов;
- обеспечение проведения проверки соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению;
- подготовка в соответствии со своей компетенцией проектов правовых актов о противодействии коррупции;
- обеспечение сохранности и конфиденциальности сведений о федеральных государственных служащих, полученных в ходе своей деятельности;
- организация и проведение работы по патриотическому воспитанию, физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы»<sup>1</sup>.

Кадровый анализ показал, что общая численность специалистов Отдела на 01 января 2019 года составляет 15 человек.

Остановимся на более детальной характеристике функций отдела инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ.

Одним из особых направлений деятельности отдела является организация и проведение служебных проверок, которые проводятся в соответствии с требованиями федерального законодательства .

Служебные проверки в таможенных органах Управления проводятся в соответствии с требованиями Федерального закона « О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>2</sup>.

За анализируемый период (2014-2018 гг.) отмечается значительное увеличение проведенных служебных проверок (см. рисунок 1). Так в 2014 и 2015 году количество проведенных проверок было одинаково и составило 841 проверку. В 2016 году проверок было проведено на 4,6% больше по сравнению с 2017 годом и составило 880 проверок. В 2017 году число

---

<sup>1</sup> Положение об отделе инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы Центрального таможенного управления. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31.

проверок так же увеличилось по отношению к 2016 г. на 2,8%. В 2018 году число проверок по отношению с 2017 годом возросло на 8,3%.

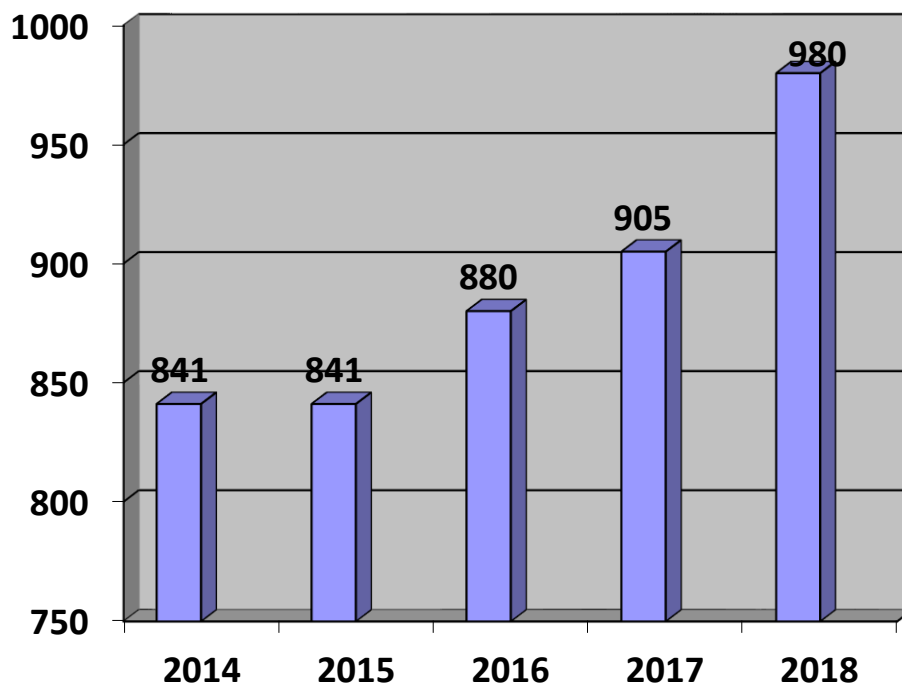


Рис. 1. Количество служебных проверок в ЦТУ

Анализ вопросов проведенных проверок свидетельствует о том, что наибольшее количество проверок проводится по фактам нарушения таможенного законодательства ЕАЭС (67,8%) от числа всех проверок.

Из общего количества проведенных проверок в 2018 году по фактам нарушения вопросов соблюдения права Евразийского экономического союза и законодательства Российской Федерации о таможенном деле проведено 597 проверок (2017 – 634), по фактам нарушения законодательства, связанного с правоохранительной деятельностью – 55 проверок, по фактам нарушения законодательства в сфере государственных закупок товаров и услуг – 6, по фактам нарушениям иного законодательства – 222.

Процентный показатель служебных проверок, поводом для которых стали представления правоохранительных органов в 2018 году вырос до 13,6% (2017 – 12,5%).

По результатам служебных проверок в таможенных органах Центрального таможенного управления, наряду с применением мер

дисциплинарной и материальной ответственности, проводились мероприятия предупредительно – профилактического характера: дополнительное изучение нормативных правовых актов; разбор дисциплинарных проступков на собраниях коллективов; разработка проектов правовых актов; доведение до должностных лиц заключений и приказов о результатах служебных проверок.

Анализ состояния служебной дисциплины в сравнении с предыдущими годами и эффективность предупредительно-профилактических мер представлены ниже в таблице 2.

Таблица 2

Анализ состояния служебной дисциплины и эффективность предупредительно-профилактических мер

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Количество допущенных должностными лицами нарушений служебной (трудовой) дисциплины (всего, из них грубых)	1881(69)	2155(20)	2200(10)	2250(21)	2280(15)
Показатель нарушений служебной дисциплины по отношению к фактической численности таможни, %	23,7%	27,6%	28,1%	28,9	29,6
Количество нарушителей служебной (трудовой) дисциплины (в т.ч. допустивших два и более нарушений служебной дисциплины)	1280(309)	1348(462)	1384(480)	1420(495)	1485(520)
Объявлено дисциплинарных взысканий	707	577	425	500	309
Количество служебных проверок, проведенных по фактам нарушения должностными лицами и работниками служебной (трудовой) дисциплины, в том числе по фактам:	841	880	894	901	401

За 2018 год 1485 должностных лиц совершили 2280 нарушений дисциплины (2017 – 1420 и 2250 соответственно). По сравнению с 2017 годом средний по Управлению показатель нарушений служебной

дисциплины по отношению к фактической численности вырос на 0,7% и составил 29,6% (2017 – 28,9%). Так же данные показатели увеличиваются за весь анализируемый нами период.

Вместе с тем количество грубых дисциплинарных проступков уменьшилось в 54 раза с 69 в 2014 году до 15 в 2018.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018-2020 годы», приказа ФТС России от 07 августа 2018 г. № 1250 утвержден общепринятый план по противодействию коррупции в таможенных органах Управления на 2018-2020 гг.

В указанном плане обозначены мероприятия, при выполнении которых будут решены такие задачи как: выполнение должностными лицами таможенных органов требований по соблюдению антикоррупционного законодательства и норм антикоррупционного поведения.

Выполнение мероприятий плана осуществляется правовыми, организационными и методическими мерами и осуществляется по таким направлениям как: правовое просвещение должностных лиц, исследование состояния коррупции, профессиональная подготовка в сфере противодействия коррупции.

Для недопущения возможных факторов проявления коррупции в таможенных органах а так же для не допущения нарушения дисциплины в таможенных органах проводятся профессиональные занятия с должностными лицами таможни, в ходе которых должностные лица изучают ответственность за коррупционные правонарушения.

В таможенных органах Управления осуществляется комплекс мероприятий направленных на повышение эффективности механизма урегулирования конфликта интересов, обеспечивается соблюдение должностными лицами таможенных органов ограничений и запретов в связи с исполнением своих должностных обязанностей.

Так в 2018 году в Центральном таможенном управлении проведено 190 заседаний комиссий по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих, когда напротив в 2017 году было проведено 119 подобных заседаний. Рассмотрено 1009 материалов в отношении должностных лиц, данное количество возросло по отношению к 2017 году (505), что составляет 12,9% от фактической численности должностных лиц Центрального таможенного управления.

Таблица 3

## Анализ нарушений различного характера проявляемых в управлении

	2014	2015	2016	2017	2018
Всего нарушений:	70	75	80	87	167
Нарушения в области достоверности и полноты представленных сведений о доходах и расходах	30	35	37	40	119
Нарушения в отношении требований предъявляемых к служебному поведению	1	2	3	4	1
Несоблюдения требований об урегулировании конфликта интересов	39	38	40	43	47

Анализируя таблицу три можно говорить об общей тенденции к увеличению всех нарушений в Управлении.

Так в 2018 году по отношению к 2017 году на 15% возросло количество должностных лиц привлечённых к дисциплинарной ответственности и составило 32 человека.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что деятельность Комиссий в общей мере положительно влияет на правильное формирование антикоррупционного поведения должностных лиц и состояние служебной дисциплины.

Одной из важных составляющих в профилактике коррупционных проявлений является формирование у должностных лиц принципов антикоррупционного поведения.



В соответствии с законодательством Евразийского экономического союза все должностные лица таможенных органов необходимы в незамедлительном порядке уведомлять начальников своих таможенных органов о фактах обращения к ним сторонних людей в целях склонения должностных лиц к совершению коррупционных правонарушений.

Так в 2018 году в Центральном таможенном управлении поступило 9 таких уведомлений, из которых 6 подтвердились и являлись достоверными, когда наоборот в 2017 году таких уведомлений было 7.

В Центральном таможенном управлении как и в других таможенных органах функционируют на постоянной основе телефоны доверия, информация о размещении таких телефонов представлена на информационных стендах в данном таможенном управлении, к данным стендам имеют доступ не только работники таможенных органов но и посетители таможни. Данные об изменении телефонов доверия своевременно обновляются.

В 2018 году по горячей линии в Центральное таможенное управление поступило 32 обращения по фактам коррупции, проведены проверки. Подтвердилось 5 обращений.

Просветительская работа с федеральными государственными служащими по антикоррупционной тематике проводится на постоянной основе. В системе профессиональной подготовки должностных лиц организованы и проводятся занятия по изучению законодательства Российской Федерации по противодействию коррупции.

В 2018 году дополнительное профессиональное образование по антикоррупционной тематике в форме повышения квалификации получили 220 государственных служащих таможенных органов Управления (2017 – 192).

В рамках профессиональной подготовки должностных лиц таможенных органов в течении всего учебного года включены в программу и

изучены положения законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции.

В целях исключения необходимости и возможности личного взаимодействия (общения) должностных лиц таможенных постов с гражданами и организациями совершенствуется система мер, направленных на обеспечение минимизации личных контактов с участниками ВЭД, применяется Алгоритм автоматической проверки соблюдения условий регистрации декларации на товары (далее ДТ) без непосредственного участия должностных лиц таможенных органов.

На совещаниях руководящего состава в таможенных органах и в Управлении в обязательном порядке рассматриваются вопросы о реализации мероприятий планов по противодействию коррупции на 2018-2020 годы.

В таможенных органах Управления с должностными лицами, принятыми на службу проводится вводный тренинг, на котором доводятся: пакет законодательных, правовых актов антикоррупционной направленности, основные обязанности, запреты, ограничения, требования к служебному поведению, в т.ч. Памятка должностным лицам таможенных органов Российской Федерации о типовых ситуациях конфликта интересов на службе в таможенных органах РФ и порядке их урегулирования.

В рамках взаимодействия со средствами массовой информации (СМИ), большое внимание уделяется теме противодействия коррупционным проявлениям в таможенной среде. Ведётся активное сотрудничество с федеральными, региональными и областными печатными средствами массовой информации.

В 2018 году проведено 204 проверки в отношении должностных лиц Управления в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.09.2009 № 1065 (2017 – 189), из них проверок достоверности и полноты сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера – 89, проверок соблюдения государственным

служащими ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов – 115.

Основанием для проведения проверок достоверности и полноты сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера в 80 случаях послужила информация органов прокуратуры, по следующим направлениям:

- проведены в структурных подразделениях в рамках профессиональной учебы лекции и практические занятия по вопросам правильности заполнения Справок;

- направлена информация в структурные подразделения Управления и таможенные органы о характерных ошибках, выявленных кадровыми подразделениями и органами прокуратуры в 2017 году;

- проводится консультирование должностных лиц таможенных органов, в том числе находящихся в длительных отпусках;

- осуществляется контроль полноты заполнения разделов справок о доходах и расходах при их приеме, а также сравнение сведений с материалами, представленными в прошлом году;

- контролируется своевременность представления в установленный срок справок о доходах, расходах государственными служащими;

- обсуждаются на совещаниях у начальников таможенных органов с руководителями структурных подразделений вопросы по организации представления должностными лицами сведений о доходах.

По рекомендации Комиссий привлечены к дисциплинарной ответственности за коррупционные правонарушения по проверкам достоверности сведений о доходах 23 должностных лица (в 2017 году – 11), все должностные лица, допустившие нарушения, предупреждены о неукоснительном соблюдении законодательства по противодействию коррупции. По проверкам соблюдения ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов привлечено к ответственности 9 должностных лиц.

Всего в 2018 году следственными органами возбуждено 37 уголовных дел, из них по коррупционным преступлениям 18 (в отношении 7 должностных лиц таможенных органов и 10 граждан).

К уголовной ответственности привлечено 12 должностных лиц таможенных органов (из них по приговорам суда 2018 года – 7) и 11 взяточдателей (из них по приговорам суда 2018 года – 6).

Информация о результатах работы по противодействию коррупции, приговоры судов и сообщения о возбужденных уголовных делах в отношении должностных лиц направляется во все таможенные органы, а также размещается на официальном сайте ЦТУ.

В настоящее время специфика деятельности таможенника заключается в том, что ее выполнение нередко происходит в ситуациях с непредсказуемым исходом, сопряжено с повышенной ответственностью должностных лиц за свои действия, необходимостью общаться с разнообразным контингентом участников ВЭД, психическими и физическими перегрузками, требует от должностных лиц решительных действий. В связи с этими специфическими особенностями деятельности предъявляются жесткие требования к личностным характеристикам кандидатов в таможенные органы.

Деятельность должностных лиц таможенных органов во многом отличается психологическими особенностями, которые определяются ее внешними условиями (среда, результаты и их влияние на психику), внутренними (цели, способы), а также возможностями управления и самоуправления. Она осуществляется под постоянным волевым контролем, сила которого во многом определяется продолжительностью работы таможенника, сложностью взаимоотношений с различными категориями лиц, проходящих таможенный контроль, физиологическим состоянием таможенника (нервно-психическое утомление, стресс, болезнь).

Проанализировав состояние эмоционального напряжения государственных служащих можно сделать вывод о том, что оно может

колебаться от состояния умеренного эмоционального напряжения до чрезвычайного эмоционального напряжения, данная степень зависит от различных причин.

Опросив должностных лиц отдела инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы (далее – ОИПП) мы выделили, что 28% должностных лиц данного отдела подвергаются эмоциональному напряжению которое зависит от характера выполняемых ими действий, 23 % должностных лиц отдела подвергаются эмоциональному напряжению из-за профессионального опыта, и 49% от индивидуальных психологических особенностей (49%).

Так же, у должностных лиц отдела путем опроса были выявлены основные факторы, влияющие на степень эмоциональной напряженности главенствующем из них выступает большая персональная ответственность, постоянное воздействие криминогенных структур, стремящихся оказать психологическое давление, шантаж, подкуп, создать возможности для нарушения действующих правовых норм, необходимость постоянной готовности к неожиданным ситуациям.

Как мы убедились на практике большинство ситуаций способствующих проявлению конфликта интересов создаются из-за неблагоприятного социально-психологического климата в отделе, поэтому необходимо ввести должность специалиста – конфликтолога, который будет не только выявлять и предотвращать конфликтные ситуации на их ранней стадии, но и будет предъявлять требования к психологическим качествам которым должен соответствовать сотрудник таможенных органов.

По результатам проведенного исследования, а также, изученного экспертного суждения можно выделить ряд проблемных зон в системе регулирования конфликта интересов на таможенной службе.

На государственной службе конфликт интересов выступает сложной практической и теоретической проблемой, а механизм предотвращения и урегулирования конфликта интересов законодательно установлен лишь

рамочно, поэтому данные факторы не позволяют применять его напрямую, так же отсутствие критериев оценки эффективности урегулирования конфликта не позволяет вовремя исключить его и допускать повторения конфликта, не налажена система обучения служащих поведению в условиях конфликта интересов.

Исходя из законодательных норм урегулирования конфликта интересов, суть конфликта интересов сводится к возникновению или возможности возникновения конфликта интересов в случае получения доходов государственным служащим или членом его семьи в результате выполнения служебных обязанностей государственным служащим. Изучив данные законы можно говорить о том, что они интерпретируют заинтересованность как возможность служащему получить исполняя свои должностные обязанности определенный доход (неосновательного обогащения) в денежной либо натуральной форме. Но, при этом, на наш взгляд на практике понятие заинтересованности может включать в себя как материальную составляющую так и не материальную, так как родственники могут помогать друг другу не имея намерений материальной выгоды, а например из чувства долга, семейственности и т. д.

На практике так же увеличивается и круг лиц: предлагается считать, что «личная заинтересованность государственного служащего может возникать и в тех случаях, когда выгоду получают или могут получить иные лица, например, друзья государственного служащего, его родственников»<sup>1</sup>. В данной ситуации гораздо сложнее доказать факт дружбы нежели факт родства. Именно по этой причине государственные служащие более свободно используют свои полномочия, при этом не опасаясь установления факта родства со стороны представителя нанимателя. Помимо этого, государственный служащий может оказывать какую-либо государственную услугу за деньги. Во всех приведённых ситуациях речь идет, прежде всего, о

---

<sup>1</sup> Ермаченкова Н. С. Проблемы урегулирования конфликта интересов на государственной службе // Молодой ученый. – 2018. – №44. – С. 135-137. – URL <https://moluch.ru/archive/230/53462/> (дата обращения: 06.06.2019).

морали государственного служащего, его порядочности, стремлении обеспечить высокий статус службы. Поэтому только правовые средства не в силах предотвратить возникновение конфликта интересов.

Немаловажным является то, что полностью конфликт интересов на государственной службе устранить не предоставляется возможным, следовательно, при возникновении конфликтной ситуации необходимо лишь осуществить правильную процедуру урегулирования. В связи с тем, что составить перечень случаев, в которых может произойти конфликт интересов, не предоставляется возможным это приводит к определенным трудностям, следовательно, умение вовремя обнаружить причины возникновения конфликта, способствующие ему условия, проанализировать цикличность конфликтов и их протекания в этой сфере позволит снизить отрицательные последствия конфликта. Не мало важно выявить конфликт на ранних стадиях его проявления. Например, служебные записки, обращение граждан и различных организаций, как личным визитом, так и оформлении заявки в электронном варианте, мониторинг сведений доходов и расходов лиц, занимающихся государственной деятельностью, а также публикации в средствах массовой информации, все это выступает рычагами обнаружения предпосылок возникновения конфликта интереса или устранения его на ранних стадиях обнаружения.

Также одним из немаловажных вопросов является объективное сопоставление возлагаемых на служащего обязанностей с его должностным регламентом. Ввиду рассмотрения данного вопроса формулировка « объективное сопоставление возлагаемых обязанностей» является неоднозначной. Ее можно дополнить тем, что « исполнение своих должностных обязанностей гражданским служащим должно оцениваться строго в соответствии с положениями его должностного регламента». Но для целей урегулирования конфликта интересов не всегда соответствие должностных обязанностей указанным в регламенте является доказательством объективности служащего. Ведь зачастую именно

выполнение государственным служащим конкретных должностных обязанностей приводит к возникновению конфликта интересов. Поэтому объективностью будет выступать соответствие принимаемых решений целям и задачам государственных органов, принципам несения государственной службы.

«Эффективное урегулирование конфликта интересов на государственной службе обуславливается реализацией предусмотренных Конституцией РФ принципов защиты и охраны прав и свобод человека и гражданина, принципов гражданской службы, внедрением механизма противодействия коррупции, формированием государственной службы как целостного государственно-правового института, совершенствованием системы политических, социально-экономических, правовых, культурных отношений не только на государственном уровне, но и на уровне личных интересов, стремлением к достижению баланса интересов гражданина, общества и государства при решении публичных вопросов»<sup>1</sup>. «Федеральный закон «О противодействии коррупции» предусмотрел несколько способов урегулирования конфликта интересов на государственной службе: изменение должностного или служебного положения являющегося стороной конфликта интересов государственного служащего, вплоть до отстранения его от исполнения должностных (служебных) обязанностей; отказ такого служащего от выгоды, явившейся причиной возникновения конфликта интересов; отвод (самоотвод) государственного служащего в установленных действующим законодательством случаях и порядке»<sup>2</sup>.

К сожалению, указанные способы не способствуют полноценной профилактике и предупреждению конфликта интересов на государственной службе. Трудность применения способа, заключающегося в изменении должностного либо служебного положения являющегося стороной

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. с учетом поправок от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

<sup>2</sup> О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. - № 52 (ч.1). – Ст. 6228.



конфликта интересов государственного служащего, вплоть до отстранения его от исполнения должностных (служебных) обязанностей, состоит в том, что понятие «изменение должностного или служебного положения государственного служащего» в действующем законодательстве отсутствует.

Исходя из этого следует понимать, что изменение должностного (служебного) положения служащего предусматривает его перевод на иную должность государственной службы или увольнение с гражданской службы. Однако перевод осуществляется лишь по письменному согласию государственного служащего, а не посредством исключительного волеизъявления представителя нанимателя, а участие государственного служащего в конфликте интереса не является основанием для расторжения служебного контракта.

Следующим способом урегулирования конфликта интересов выступает добровольный отказ государственного служащего от выгоды которая является причиной возникновения конфликта интересов. Однако понятие выгоды ни в Федеральном законе «О противодействии коррупции»<sup>1</sup>, ни в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>2</sup> не раскрыто. Очевидно, что под выгодой понимается получение государственным служащим льгот или преимуществ, которые напрямую связаны с использованием его должностного статуса, а также любых других, вытекающих из неслужебной деятельности (например, из управления некоммерческой организацией, владения ценными бумагами, имуществом).

Так же нет четкой определенности в вопросах касающихся реализации процедуры отказа служащего от уже полученной или намечающейся к получению выгоды, формы, статуса такого отказа и последствий его нарушения, возможности урегулирования механизма отказа

---

<sup>1</sup> О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. - № 52 (ч.1). – Ст. 6228.

<sup>2</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

государственного служащего от выгоды, явившейся причиной возникновения конфликта интересов, подзаконными актами.

Очевидно, что возможностей для эффективного урегулирования конфликта интересов на государственной службе недостаточно. «Поэтому в качестве мер предотвращения конфликта интересов должны выступать совершенствование системы, структуры и организации деятельности органов государственной власти; конкретизация, оптимизация, исключение дублирования полномочий государственных органов и служащих; продолжение практики предоставления сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера всеми государственными служащими, а не только включенными в перечень, установленный нормативными правовыми актами Российской Федерации; повышение уровня денежного содержания государственных служащих, мотивации эффективного исполнения ими своих должностных обязанностей; обеспечение правовой и социальной защищенности государственных служащих»<sup>1</sup>.

## 2.2. Направления совершенствования управления конфликтами интересов на государственной службе в таможенных органах

Как показало наше исследование, совершенствование регулирования конфликта интересов в таможенных органах представляется одной из приоритетных задач в системе таможенного управления и направлено на создание условий для добросовестного и эффективного исполнения таможенниками своих профессиональных обязанностей, и исключение возможности ими злоупотреблять.

В этих условиях, перед таможенным менеджментом ставятся задачи разработки, и применения инновационных кадровых технологий в части

---

<sup>1</sup> Качай Ю. С., Худякова Е. Н. Об особенностях процесса управления персоналом в таможенных органах // Экономика и социум. 2016. № 4 (23). С. 263.

управления конфликтами интересов на таможенной службе. Согласно экспертным суждениям, такие инновационные внедрения требуют глубоких знаний причин, детерминант, источников деструктивной конфликтогенности в имеющейся организационной среде. Что, в свою очередь, требует от руководящего состава таможенных органов комплексного подхода к системе регулирования конфликта интересов, включающего своевременную диагностику кадровых рисков в управлении таможенным персоналом, планирование, разработку и внедрение мер по повышению эффективности труда таможенников.

Структурный блок системы управления кадровыми рисками организации или структура системы управления кадровыми рисками в организации предусматривает 3 уровня управления, а именно:

- «стратегическое управление, которое осуществляется высшим руководством организации, а также управляющим органом на уровне руководства организации (чаще всего им выступает Комитет по рискам), который определяет политику в области управления рисками, в т.ч. кадровыми, утверждающий допустимый и критический уровни совокупного риска организации, осуществляющий регулярный контроль соответствия процедур управления рисками утвержденным методикам и регламенту и отвечающий за эффективность корпоративной системы управления рисками;

- тактическое управление обеспечивается специализированной службой управления рисками организации, в функциональные обязанности данной службы входит функция управления кадровыми рисками. В случае отсутствия такой службы в организации функции управления кадровыми рисками вменяются в функциональные обязанности службы управления персоналом организации путем выделения группы кадрового риск-менеджмента (кадрового риск-менеджера);

– оперативное управление непосредственно осуществляют линейные руководители организации в рамках своих профессиональных обязанностей»<sup>1</sup>.

На наш взгляд, особую важность, в этих условиях приобретают вопросы кадровой безопасности в подразделениях таможенной службы. В связи с чем, управление кадровыми рисками в таможенной службе должно осуществляться следующим образом.

На уровне высшего звена руководства необходимо осуществлять разработку системы обеспечения кадровой безопасности в соответствии со стратегическими целями развития ЦТУ. Для этого необходимо определить перечень кадровых рисков и сформулировать критерии их диагностики.

На уровне отдела инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ необходимо обеспечить проведение диагностики уровня кадровой безопасности подразделений ЦТУ, и на основе ее результатов выработать соответствующие механизмы минимизации негативного воздействия кадровых рисков на деятельность ЦТУ.

На уровне подразделений ЦТУ, рассматриваемые как объекты формирования и реализации кадровых рисков, проводится их диагностика.

Можно отметить, что в настоящее время организационный механизм управления кадровыми рисками является ключевым и включает в себя несколько блоков, а именно: функциональный, структурный и информационный. Функциональный блок системы управления кадровыми рисками организации включается в себя общепринятые функции управления кадровыми рисками организации, содержание которых раскрыто в таблице 4.

Помимо общих функций, представленных в таблице, можно выделить специфические (конкретные) функции: разработка политики по управлению кадровыми рисками в организации, организация ежедневного процесса управления кадровыми рисками, оценка совокупных кадровых рисков

---

<sup>1</sup> Матвеев Д.Д. Особенности конфликта интересов на государственной службе // Образование. Наука. Научные кадры. 2016. № 6. С. 15.

организации на основе единого и последовательного подхода и отслеживания рынка труда, изменений трудового законодательства и иных событий в социально-экономической жизни, которые могут влиять на размер кадровых рисков.

Таблица 4

## Механизм управления кадровыми рисками организации

Функции управления кадровыми рисками	Содержание функций управления кадровыми рисками
Планирование	Описание кадровых рисков; установление целевых показателей кадровых рисков; планирование целевого уровня кадровых рисков; планирование противодействия кадровым рискам.
Организация	Формирование функциональной структуры, необходимой для реализации целей управления кадровыми рисками; обеспечение необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, кадровыми и др.); распределение ответственности и делегирование полномочий по управлению кадровыми рисками.
Координация	Координация работ и мероприятий по управлению кадровыми рисками; установление связей, организация взаимодействий и согласованности деятельности субъектов управления кадровыми рисками; координация взаимосвязей между элементами внутренней и внешней среды в процессе управления кадровыми рисками.
Учет и контроль	Учет рискообразующих факторов и кадровых рисков; учет уровней кадровых рисков; сопоставление плановых и фактических показателей кадровых рисков; кадровых рисков.

Структурный блок включает в себя формирование системы управления кадровыми рисками, элементы которой позволяют обеспечить условия для совершенствования как системы кадровой безопасности, в целом, так и регулирования конфликта интересов на таможенной службе, в частности. К таким элементам относятся:

- система критериев, позволяющая выявить кадровые риски на ранних стадиях;
- программа минимизация негативного воздействия кадровых рисков и ее успешная реализация;
- механизм взаимодействия субъектов диагностики кадровых рисков в подразделениях ЦТУ (ответственность должна быть прописана в должностных инструкциях и четко согласована);
- программа повышения лояльности таможенной службы к участникам внешнеэкономической деятельности и критерии ее успешной реализации;
- мотивирующая система руководителей подразделений к проведению профилактической работы по диагностике и минимизации рисков.

Одним из основных элементов обеспечения кадровой безопасности ЦТУ выступает оценка кадровых рисков в ее подразделениях. На практике необходимо различать качественную и количественную оценку кадрового риска. Качественная оценка в основном представляет собой сравнительно простую оценку. Ее главной задачей является определение возможных видов рисков, а также факторов, влияющих на уровень риска при выполнении определенного вида деятельности. Определяя степень влияния каждого фактора на результативный показатель дает возможность впоследствии управлять данными факторами: поиск методов контроля, путей снижения риска.

Значимость выделяемых факторов и их взаимная независимость являются основными критериями при качественном анализе риска. На практике выделить полностью независимые друг от друга факторы не представляется возможным, поэтому здесь берется некоторое допущение, условность, для того чтобы возможно было провести количественный факторный анализ.

Количественную оценку кадрового риска провести достаточно сложно. Трудности в определении количественных параметров кадровых рисков в основном связаны с невозможностью количественной оценки поведения

людей. Однако в теории риск-менеджмента и иных исследованиях, которые посвящены проблемам риска, встречается несколько подходов к определению критериев количественной оценки рисков, которые в целом можно использовать и для оценки кадровых рисков.

Предлагаемая нами методика предназначается не только для оценки кадровых рисков как самостоятельной задачи, но и для анализа возможных вариантов решения при формировании стратегии кадровой безопасности таможенных служб. Во втором случае она предполагает сопоставление характеристик со степенью риска по каждому из возможных вариантов решения и выбор именно того решения того, в котором риск минимален. Имеющиеся альтернативы разделяются в иерархичном порядке с учетом содержания в них кадрового риска на приемлемые полностью, приемлемые условно и неприемлемые в принципе. Результаты данного разделения в дальнейшем учитываются при выборе оптимального варианта решения.

На этапе принятия решения оценка кадровых рисков приносит максимальную пользу и повышает эффективность принятия управленческих решений.

Анализ различных вариантов решения предполагает под собой последовательное изучение всех вариантов и определение всех их преимуществ и недостатков по всем возможным критериям, в том числе по фактору кадровых рисков. Поскольку принятие и реализация решения состоит из целого ряда мероприятий, охватывает различные сферы деятельности предприятия и осуществляется в различных подразделениях, этот процесс целесообразно разделить на стадии и составить алгоритм реализации решения.

1 этап. Заключается в выявлении отклонения фактического состояния системы от желаемого. На данном этапе происходит осознание того, существуют ли в принципе кадровые риски при принятии данного варианта решения. Поскольку ситуации минимального кадрового риска при принятии

любого, самого грамотного решения, избежать невозможно, на данном этапе, как правило, происходит констатация наличия кадровых рисков.

2 этап. Идентификация кадровых рисков. Действия на этом этапе предполагают выявление источников и мест возникновения рисков с последующим отнесением выявленных рисков к определенным видам. Также определяются виды наиболее вероятных рисков.

3 этап. Получение и анализ информации по каждому из видов кадровых рисков. Источниками информации могут быть организационно-распорядительные документы предприятия, результаты проведенных исследований (опросы, анкетирования, собеседования, наблюдения), заключения специалистов и экспертов в определенной области. На данном этапе следует собрать как можно больше информации о потенциальном кадровом риске, используя все доступные источники информации, что существенно повысит ее надежность, полноту и объективность. Полученная информация позволит установить уровень неопределенности в сфере кадровых рисков.

4 этап. Оценка уровня неопределенности. Оценив качество полученной информации о кадровом риске (для чего можно ввести специальную шкалу, например, от 1 до 5), можно говорить об уровне неопределенности при принятии данного варианта решения. Чем выше качество информации, тем ниже будет уровень неопределенности. Поскольку в полной мере полноту, надежность и объективность информации о кадровых рисках достичь невозможно, ситуация отсутствия неопределенности не рассматривается даже при максимальных оценках. При высоком уровне неопределенности условий, связанных с кадровыми рисками, они не могут учитываться при анализе вариантов решения.

5 этап. Качественная оценка рисков. При среднем и низком уровне неопределенности запускается процедура оценки кадровых рисков, которая включает качественную и количественную оценки, а также расчет интегрального показателя кадровой безопасности по каждому из вариантов



решения. Для проведения качественной оценки необходимо определить условия возникновения и факторы, оказывающие влияние на риск.

6 этап. Количественная оценка рисков. На данном этапе первоначально должны определяться показатели, используя которые можно будет произвести оценку риска, и оценить уровень влияния данного вида риска на кадровую безопасность организации. Необходимо разработать шкалу для оценки, подходящую для всех видов оцениваемых рисков.

7 этап. Расчет интегрального показателя кадровых рисков организации по рассматриваемому варианту решения.

8 этап. Вывод о приемлемости данного варианта решения с учетом кадровых рисков.

«Широкое распространение в последние годы среди подходов к оценке рисков получила модель М.Р. Дзагоевой, отличающаяся расширенным списком критериев оценки рисков не только по показателям вероятности наступления и влияния на прибыль организации, но и по скорости нарастания и продолжительности риска, что учитывает влияние рисков в долгосрочной перспективе»<sup>1</sup>.

В целях совершенствования оценки кадровых рисков в подразделениях ЦТУ целесообразно предложить применение подхода М.Р. Дзагоевой.

«Согласно логике ее методики, «потенциальное влияние кадрового риска» на объект включает совокупность составляющих:

$$\text{ПВКР} = \text{ВС} + \text{СНР} + \text{ПР} + \text{СВР}, (1) \text{ где}$$

ВС - критерии вероятности события; СНР - критерии скорости нарастания риска; ПР - критерии продолжительности риска; СВР - критерии воздействия риска (силы, последствий его действия).

Каждый из критериев включает 5 показателей оценки в коэффициентах от 0 до 1. Такое деление имеет шаг в 20% и позволяет отнести банк к той или иной категории риска (очень низкий, низкий, средний, высокий, очень

---

<sup>1</sup>Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности: уонография / М.Р. Дзагоева, А.Р. Цховребов, Л.Э. Комаева. М., 2014. С. 35.

высокий). Под оценкой риска понимается процесс сравнения количественного определения величины риска с его критериями для установления значимости этого риска.

Оценка риска для данной модели определяется по следующей формуле:

$$OP = KBR/KP, (2) \text{ где}$$

OP - оценка риска в соответствующих показателях; KBR - количественная величина определенного вида риска; KP - соответствующий критерий риска. Комплексный подход позволяет одновременно оценить внутренние и внешние кадровые риски, влияющие на деятельность организации.

Для оценки рисков по предложенной М.Р. Дзагоевой модели необходимо осуществить экспертным путем риск-диагностику факторов, которые могут оказать негативное влияние на деятельность ЦТУ, и составить карту рисков»<sup>1</sup>. Образец такой карты представлен на рисунке Карта кадровых рисков представляет собой графическое и текстовое описание кадровых рисков, расположенных в прямоугольной таблице. Основной целью построения карты является взвешенная оценка внутренних и внешних рисков организации.

1,0	<i>Существенный риск</i>		<i>Риск опасный</i>		
0,8			<i>(катастрофический)</i>		
0,6	<i>Повышенный риск</i>		<i>Существенный риск</i>		
0,4					
0,2	<i>Приемлемый риск</i>		<i>Повышенный риск</i>		
0,0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0

Рис. 2. Образец карты кадровых рисков

<sup>1</sup>Механизм комплексной оценки и управления рисками предприятий промышленности: монография / М.Р. Дзагоева, А.Р. Цховребов, Л.Э. Комаева. М., 2014. С.75.

Информационный блок системы управления кадровыми рисками организации представляет систему мониторинга и информационной поддержки процесса управления кадровыми рисками, обеспечивающую регулярный отлаженный процесс сбора и обработки информации о кадровых рисках, с которыми сталкивается организация.

На наш взгляд, одним из эффективных инструментов, направленных на снижение кадровых рисков может стать консультационная работа по вопросам управления конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы.

Такая система конфликтологического консультирования может быть сформирована в отделе инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ путем внедрения дополнительных функциональных обязанностей.

Конфликтологическое консультирование может включать в себя следующие направления:

- накопление и систематический анализ информации содержащей сведения об организации (стратегия развития организации, кадровая политика, уровень квалификации кадрового потенциала, организационная культура);
- оценка мотивации сотрудников таможенных органов в конфликтологической подготовке;
- проведение стресс-мониторинга и диагностику уровня конфликтности организационной среды;
- выбор наиболее актуального направления конфликтологического консультирования;
- организация и проведение обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической (эмоциональной, аутопсихологической) компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий сотрудников подразделений таможенных органов.

При проведении всеразличных тренингов в организации необходимо использовать такие методы обучения как: активные и интерактивные методы обучения взрослой аудитории.

Данные методы заключаются в проведении: деловых игр, групповых (устных и письменных) дискуссий, так же они включают в себя разбор конкретной конфликтной ситуации, картографический метод анализа конфликтных ситуаций; специальные задания которые позволят научить принимать правильные управленческие и конфликтологические решения; методы арт-терапии; коммуникативные упражнения которые позволят более эффективнее работать в коллективе. Пример одного из тренингов представлен в приложении 1.

Системное конфликтологическое консультирование позволит сформировать конфликтологическую культуру, повысит конфликтологические компетенции, а также коммуникативную грамотность таможенников.

В соответствии с законодательством государственные служащие обязаны ежегодно подавать декларацию о доходах и имуществе. Они подают данную декларацию не только в отношении себя, но и в отношении супругов и прочих совершеннолетних близких родственников. По нашему мнению, на сегодняшний день, существует острая потребность в совершенствовании порядка предоставления государственными служащими и лицами, поступающими на государственную службу, сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера.

При определении круга лиц, которые должны представлять сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера желательно объединить два подхода: идентификацию по степени родства и идентификацию по признакам ведения совместного хозяйства. В целях противодействия коррупции степень родства необходимо понимать максимально широко: в список подконтрольных лиц должны входить родители, супруги, дети, братья и сестры (в том числе сводные), внуки

государственных (муниципальных) служащих или поступающих на государственную (муниципальную) службу лиц, а также братья и сестры (в том числе сводные), родители и дети супругов (от иных браков).

В настоящее время в России широко распространено фактическое брачное сожителство. Поэтому возникает необходимость идентификации по признаку ведения совместного хозяйства. Брачное сожителство предоставляет широкие возможности для легального сокрытия государственными служащими и лицами, поступающими на государственную службу, данных о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера. А это в свою очередь, затрудняет проведение антикоррупционного мониторинга и оценку рисков возникновения конфликтов интересов. Для установления факта ведения совместного хозяйства необходимо одновременное наличие хотя бы двух из следующих обстоятельств: совместное проживание (по данным регистрационного учета), наличие общих детей, общая собственность на объекты недвижимости и транспортные средства, совместные вклады или счета в банковских организациях.

«Согласно ст. 11 Закона № 273-ФЗ «государственный или муниципальный служащий обязан принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов. Государственные и муниципальные служащие обязаны в письменной форме уведомить своего непосредственного начальника о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только им станет об этом известно. Очевидно, что данная обязанность нуждается в уточнении: её необходимо распространить и на лиц, поступающих на соответствующий вид службы»<sup>1</sup>.

Требуется уточнения и форма уведомления о конфликте интересов. Представляется целесообразным вместе с предоставлением справок о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера подача

---

<sup>1</sup>О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 28 декабря 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

поступающими на государственную (муниципальную) службу лицами декларации о конфликте интересов. В неё предлагается включать сведения о родственниках поступающего на государственную (муниципальную) службу лица, местах их работы, должностях, характере выполняемой ими работы, принадлежащих им и (или) поступающему на службу лицу ценных бумагах, долях в уставном капитале юридических лиц. В текущий период времени часть названных данных уже отражается в анкете государственного служащего и в справках о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера. Из формы анкеты предлагается дублирующие данные исключить, оставив лишь общие сведения о родственниках поступающего на государственную службу лица (степень родства, дата рождения, место проживания). В целях удобства последующего сравнения соответствующей информации предыдущих и последующих периодов состав данных в формах справок о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера целесообразно оставить неизменным. На государственных (муниципальных) служащих должна быть также возложена обязанность уточнения декларации о конфликте интересов в возможно короткий срок (например, недельный), как только им стало известно об изменении или возможности изменения данных, содержащихся в ней.

Необходимо совершенствовать и правовой статус комиссий по служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Недостаток квалифицированных кадров является следствием низкой работоспособности комиссий по обеспечению служебного поведения и урегулированию конфликта интересов.

В настоящее время не решена проблема, субъективизма в рамках работы заседаний комиссии по урегулированию конфликта интересов. Поэтому целесообразно законодательно урегулировать вопросы компетентности указанных представителей, механизма их отбора и приглашения, недопущения возможности для включения в состав комиссии знакомых и лояльных членов, гарантий независимости, ответственности

членов комиссий, вопросы оплаты их труда. Следует ввести ограничения по количеству комиссий, в состав которых могут входить одни и те же лица.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Вопросы урегулирования конфликта интересов В ЦТУ возложены на отдел инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ. Одной из основных функций Отдела выступает организация и проведение проверок в соответствии с требованиями федерального законодательства. За анализируемый период (2016-2018 гг.) отмечается рост проведенных служебных проверок. По результатам служебных проверок в таможенных органах Центрального таможенного управления, наряду с применением мер дисциплинарной и материальной ответственности, проводились мероприятия предупредительно – профилактического характера: дополнительное изучение нормативных правовых актов; разбор дисциплинарных проступков на собраниях коллективов; разработка проектов правовых актов; доведение до должностных лиц заключений и приказов о результатах служебных проверок.

2. В целях профилактики возможных коррупционных проявлений и уменьшения количества нарушений дисциплины в таможенных органах системно проводятся занятия с должностными лицами таможни и таможенных постов по изучению мер ответственности за преступления коррупционной направленности. В таможенных органах Управления осуществляется комплекс практических мер по повышению эффективности механизма урегулирования конфликта интересов, обеспечения соблюдения должностными лицами таможенных органов ограничений и запретов в связи с исполнением должностных обязанностей. Важной составляющей в профилактике коррупционных проявлений является формирование у должностных лиц принципов антикоррупционного поведения. Во всех таможенных органах на постоянной основе функционируют телефоны доверия, информация о которых (как и информация о телефонах доверия

вышестоящих таможенных органов) размещена во всех зданиях таможен и на таможенных постах. По мере необходимости данные о телефонах доверия таможен, подразделений по противодействию коррупции, Управления и ФТС России обновляются.

3. Среди проблемных вопросов управления конфликтом интересов в ЦТУ можно выделить следующее. В таможенных органах возникают трудности при рассмотрении вопросов, касающихся соблюдения требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов в отношении должностных лиц подразделений по противодействию коррупции таможенного органа на соответствующей аттестационной комиссии таможенного органа. Комиссия таможенного органа, рассматривая данные вопросы, не имеет возможности дать начальнику таможенного органа рекомендации о применении мер ответственности в отношении указанных должностных лиц, т.к. начальник таможенного органа имеет ограниченный объем полномочий, обусловленный спецификой деятельности данных подразделений. Имеется необходимость внесения соответствующих изменений в нормативные документы. Видится целесообразным создать единую комиссию, которая могла бы рассматривать вопросы, связанные с соблюдением требований к служебному поведению и (или) требований об урегулировании конфликта интересов, в отношении федеральных государственных гражданских служащих и сотрудников таможенных органов.

4. На наш взгляд, одним из эффективных инструментов, направленных на повышение эффективности урегулирования конфликта интересов может стать консультационная работа по вопросам управления конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы, как мера снижения кадровых рисков. Такая система конфликтологического консультирования может быть сформирована в отделе инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ путем внедрения дополнительных функциональных обязанностей. Конфликтологическое консультирование



может включать в себя следующие направления: накопление и систематический анализ информации содержащей сведения об организации (стратегия развития организации, кадровая политика, уровень квалификации кадрового потенциала, организационная культура); оценка мотивации сотрудников таможенных органов в конфликтологической подготовке; проведение стресс-мониторинга и диагностику уровня конфликтности организационной среды; выбор наиболее актуального направления конфликтологического консультирования; организация и проведение обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической (эмоциональной, аутопсихологической) компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий сотрудников подразделений таможенных органов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития перед таможенными органами одной из важнейших задач выступает проблема урегулирования конфликта интересов на государственной службе. Несмотря на повышение эффективности системы государственного управления в последние годы, остаются неразрешенными противоречия, не позволяющие в полной мере реализовать потенциал, заложенный в основе системы государственной службы.

Сегодня, можно отметить, что в Российской Федерации сформировалась правовая основа механизма урегулирования конфликта интересов на государственной службе, основными составляющими которого выступают оценка конфликтной ситуации и разрешение конфликта интересов. В соответствии с положениями федерального закона «О противодействии коррупции» под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий).

Законодательно закреплены меры для предотвращения конфликта интересов на государственной службе, среди которых выделяются: изменение должностного или служебного положения лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов; отвод или самоотвод лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов; отстранение от замещаемой должности лица, замещающего должность, замещение которой

предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

Одним из способов устранения причин и условий, способствующих возникновению конфликта интересов, является своевременное уведомление государственного служащего своего работодателя (представителя нанимателя). Уведомления рассматриваются на Комиссии по служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Деятельность комиссий направлена на профилактику возникновения конфликта интересов, так же на выработку мер которые будут направлены на предотвращение или урегулирования конфликта интересов.

Проведенный анализ урегулирования конфликта интересов в Центральном таможенном управлении позволяет сделать выводы о том, что одним из направлений деятельности отдела инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ является организация и проведение проверок в соответствии с требованиями федерального законодательства. За анализируемый период (2016-2018 гг.) отмечается рост проведенных служебных проверок.

По результатам служебных проверок в таможенных органах Центрального таможенного управления, наряду с применением мер дисциплинарной и материальной ответственности, проводились мероприятия предупредительно – профилактического характера: дополнительное изучение нормативных правовых актов; разбор дисциплинарных проступков на собраниях коллективов; разработка проектов правовых актов; доведение до должностных лиц заключений и приказов о результатах служебных проверок.

В целях совершенствования воспитательно-профилактической работы, направленной на укрепление служебной дисциплины: вырабатываются конкретные рекомендации начальникам структурных подразделений, оказывается практическая и методическая помощь; проводится ежемесячная учеба с руководителями кадровых подразделений таможенных органов

Управления по вопросам воспитательной, профилактической работы, происходит обмен опытом по проблемным вопросам.

Состояние служебной дисциплины, уровень организации воспитательно-профилактической работы, морально-психологический климат в коллективах таможенных органов Управления оценивается как удовлетворительный.

В целях профилактики возможных коррупционных проявлений и уменьшения количества нарушений дисциплины в таможенных органах системно проводятся занятия с должностными лицами таможни и таможенных постов по изучению мер ответственности за преступления коррупционной направленности.

В таможенных органах Управления осуществляется комплекс практических мер по повышению эффективности механизма урегулирования конфликта интересов, обеспечения соблюдения должностными лицами таможенных органов ограничений и запретов в связи с исполнением должностных обязанностей.

Важной составляющей в профилактике коррупционных проявлений является формирование у должностных лиц принципов антикоррупционного поведения. Во всех таможенных органах на постоянной основе функционируют телефоны доверия, информация о которых (как и информация о телефонах доверия вышестоящих таможенных органов) размещена во всех зданиях таможен и на таможенных постах. По мере необходимости данные о телефонах доверия таможен, подразделений по противодействию коррупции, Управления и ФТС России обновляются.

В целях исключения необходимости и возможности личного взаимодействия (общения) должностных лиц таможенных постов с гражданами и организациями совершенствуется система мер, направленных на обеспечение минимизации личных контактов с участниками ВЭД, применяется Алгоритм автоматической проверки соблюдения условий

регистрации декларации на товары (далее ДТ) без непосредственного участия должностных лиц таможенных органов.

Среди проблемных вопросов управления конфликтом интересов в ЦТУ можно выделить следующее.

В таможенных органах возникают трудности при рассмотрении вопросов, касающихся соблюдения требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов в отношении должностных лиц подразделений по противодействию коррупции таможенного органа на соответствующей аттестационной комиссии таможенного органа. Комиссия таможенного органа, рассматривая данные вопросы, не имеет возможности дать начальнику таможенного органа рекомендации о применении мер ответственности в отношении указанных должностных лиц, т.к. начальник таможенного органа имеет ограниченный объем полномочий, обусловленный спецификой деятельности данных подразделений. Имеется необходимость внесения соответствующих изменений в нормативные документы.

Видится целесообразным создать единую комиссию, которая могла бы рассматривать вопросы, связанные с соблюдением требований к служебному поведению и (или) требований об урегулировании конфликта интересов, в отношении федеральных государственных гражданских служащих и сотрудников таможенных органов.

На наш взгляд, одним из эффективных инструментов, направленных на повышение эффективности урегулирования конфликта интересов может стать консультационная работа по вопросам управления конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы, как мера снижения кадровых рисков.

Такая система конфликтологического консультирования может быть сформирована в отделе инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ путем внедрения дополнительных функциональных обязанностей. Конфликтологическое консультирование может включать в себя следующие направления: накопление и систематический анализ

информации содержащей сведения об организации (стратегия развития организации, кадровая политика, уровень квалификации кадрового потенциала, организационная культура); оценка мотивации сотрудников таможенных органов в конфликтологической подготовке; проведение стресс-мониторинга и диагностику уровня конфликтогенности организационной среды; выбор наиболее актуального направления конфликтологического консультирования; организация и проведение обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической (эмоциональной, аутопсихологической) компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий сотрудников подразделений таможенных органов.

При определении круга лиц, которые должны представлять сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного желателно объединить два подхода: идентификацию по степени родства и идентификацию по признакам ведения совместного хозяйства. В целях противодействия коррупции степень родства необходимо понимать максимально широко: в список подконтрольных лиц должны входить родители, супруги, дети, братья и сестры (в том числе сводные), внуки государственных (муниципальных) служащих или поступающих на государственную (муниципальную) службу лиц, а также братья и сестры (в том числе сводные), родители и дети супругов (от иных браков).

По результатам проведенного исследования можно сформулировать ряд рекомендаций:

- внедрить в отделе инспектирования и профилактики правонарушений кадровой службы ЦТУ систему конфликтологического консультирования;
- разработать систему оценку кадровых рисков, повышающих риск конфликтогенности в таможенных службах;
- внести рекомендации по расширению списка подконтрольных лиц по степени родства при предоставлении сведений о доходах, имуществе и

обязательствах имущественного характера, в целях противодействия коррупции;

– создать единую комиссию, которая могла бы рассматривать вопросы, связанные с соблюдением требований к служебному поведению и (или) требований об урегулировании конфликта интересов, в отношении федеральных государственных гражданских служащих и сотрудников таможенных органов.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза [Электронный ресурс] (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. (с учетом поправок от 21 июля 2014 года № 11-ФКЗ) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – №31. – Ст. 4398.
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 02 апреля 2014 года ) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
4. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ (ред. от 28 декабря 2015 года ) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.
5. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ (ред. от 02 июля 2014 года ) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.
6. О Национальном плане противодействия коррупции на 2014 – 2015 годы [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 11 апреля 2014 года № 226 (ред. от 14 апреля 2014 года) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1729.
7. Положение о комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению гражданских служащих и урегулированию конфликтов интересов [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 01 июля 2010 года № 821 (ред. от 14 апреля 2014 года) // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446.



8. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих [Текст] : Указ Президента РФ от 12 августа 2002 года № 885 // Сбор. законодательства Российской Федерации. – 2014, . – № 33. – Ст. 3196.

9. О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов [Текст] : Указ Президента РФ от 01 июля 2010 года № 821 (ред. от 03 декабря 2013 года) // Сбор законодательства Российской Федерации. – 2010 . – № 27. – Ст. 3446.

10. О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 года № 364 (ред. от 15 июля 2015 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (часть II). – Ст. 4477.

11. О некоторых вопросах противодействия коррупции [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 года № 120 (ред. от 15 июля 2015 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506.

12. Об утверждении Положения о комиссии по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих центрального аппарата Федеральной таможенной службы, представительств (представителей) таможенной службы Российской Федерации в иностранных государствах и работников организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Федеральной таможенной службой, и урегулированию конфликта интересов [Текст] : Приказ ФТС России от 8 июня 2015 года № 1107 (ред. от 12 апреля 2016 года) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2016. – № 41. – 12 октября.

13. Об утверждении Порядка уведомления должностными лицами таможенных органов начальников таможенных органов о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений и

организации проверок поступающих уведомлений [Текст] : Приказ ФТС России от 18 января 2010 года № 57 (ред. от 17 апреля 2012 года) // Российская газета. – 2010. – №46. – 5 марта.

14. Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации» [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 11 августа 2009 года № 1458 (ред. от 18 ноября 2013 года) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

15. Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 14 августа 2007 года № 977 (ред. от 14 августа 2007 года) / Федеральная таможенная служба. – Режим доступа: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14209%3A2011-05-18-02-11-50&catid=75%3A2011-01-25-08-23-06&Itemid=1854](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=14209%3A2011-05-18-02-11-50&catid=75%3A2011-01-25-08-23-06&Itemid=1854).

16. О направлении памятки для должностных лиц таможенных органов [Электронный ресурс] : Информация Федеральной таможенной службы от 20 октября 2017 года. – Режим доступа : <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71708132/#0>.

17. Агабалаев, М. И. Организационно-правовые основы деятельности и основные функции таможенных органов России [Текст] / М. И. Агабалаев. – М. : Экономика, 2016. – 253 с.

18. Антропова, М. А. принцип гласности в организации и деятельности таможенных органов российской Федерации [Текст] : монография / М. А. Антропова. – Воронеж : Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2014. – 223 с.

19. Быкаева, А. А. Таможенные менеджмент [Текст] / А. А. Быкаева. – М. : Юристъ, 2016. – 501 с.

20. Барамзин, С. В. Управление качеством таможенной деятельности [Текст] : монография / С. В. Барамзин. – М. : Изд-во Российской таможенной академии, 2014. – 142 с.
21. Боровикова, Н. В. Роль конфликтов и противоречий в системе государственного управления [Текст] / Н. В. Боровикова, Е.А. Куликова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2015. – № 5. – С. 181–184.
22. Бычков, А. В. Психология конфликтов в подразделениях таможенной службы и способы их разрешения [Текст] : монография / А. В. Бычков. – М. : Российская таможенная академия, 2016. – 98 с.
23. Варосян, А. К. Особенности подбора и отбора кадров на государственную гражданскую службу [Текст] / А. К. Варосян // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2016. – Т. 7. № 2 (24). – С. 207–212.
24. Воробьева, М. В. Конфликт интересов на государственной гражданской службе [Текст] / М. В. Воробьева // Административное право и процесс. – 2014. – № 9. – С. 66–69.
25. Гагаринская, Г. П. Внедрение организационного конфликт менеджмента в систему стратегического управления [Текст] / Г. П. Гагаринская // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – №5(24). – С. 102.
26. Дедов, Д. И. Конфликт интересов [Текст] : монография / Д. И. Дедов – М.: Волтерс Клувер, 2014. – 273 с.
27. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликтов [Текст] : монография / А. Г. Здравомыслов. – М. : Аспект-Пресс, 2014. – 317 с.
28. Жугин, Л. А. Выявление факторов, определяющих качество управления государственными таможенными услугами [Текст] / Л. А. Жугин // Вестник Российской таможенной академии. – 2015. – № 3. – С. 30 – 39.
29. Жукова, С. М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации [Текст] : монография / С. М. Жукова. – Оренбург : Изд-во «Университет», 2014. – 116 с.

30. Иванова, Л. Л. Конфликт интересов на государственной гражданской службе и особенности его урегулирования [Текст] / Л. Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление. – 2015. – № 4. – С. 93-101.

31. Ильяков, А. Д. Конфликт интересов на государственной службе [Текст] : монография / А. Д. Ильяков . – М. : Проспект, 2017. – 125с.

32. Калмыкова, О. Ю. Эффективное управление конфликтами в социально–трудовых отношениях [Текст] : монография /О. Ю. Колмыкова, А. В. Гагаринский. – Самара. : Самарский гос. технический ун-т, 2014. – 155 с.

33. Качай, Ю. С. Коррупция как дефект гражданского сознания [Текст]: сб. трудов конференции «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления глазами молодых ученых» / Ю. С. Качай. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2017. – С. 58–59.

34. Качай, Ю. С. Особенности механизма управления в единой системе таможенных органов, как важнейшего регулятора обеспечения экономической безопасности страны [Текст] / Ю. С. Качай // Международный научный журнал «Молодой ученый». – 2016. – № 10.1. (114.1). – С. 26–28.

35. Костин, А. А. Управление конфликтами и стрессами в процессе государственной службы в подразделениях таможни [Текст] / А. А. Костин // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – № 2 (27). – С. 35-47.

36. Костюк О. Н. Причинная обусловленность конфликта интересов на государственной службе [Текст] / О. Н. Костюк // Молодой ученый. – 2016. – № 5. – С. 337-340.

37. Костин, А. А. Контроллинг как инструмент решения управленческих проблем в таможенном деле [Текст] / А. А. Костин, О. А. Москаленко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №1. – 264 с.

38. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] : монография / А.И. Кочеткова. - М.: изд-во "Прогресс", 2015. – 93 с.

39. Кижаяева, П. Н. Государственная служба и проблема определения видов государственной службы [Текст] / П. Н. Кижаяева // Наука через призму времени. – 2017. – № 4 (4). – С. 265-269.

40. Ноздрачев, А. Ф. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе, в деятельности организации: причины, предотвращение, урегулирование [Текст] / А.Ф. Ноздрачев. – М. : Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, 2016. – 224 с.

41. Ноздрачев, А. Ф. Конфликт интересов: новое «универсальное» нормативное правовое определение понятия в законодательстве о противодействии коррупции [Текст] / А. Ф. Ноздрачев // Административное право и процесс. – 2016. – № 6. – С. 26-38.

42. Макрусев, В. В. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов [Текст] : монография / В. В. Макрусев, Д. Г. Зеркин, М. А. Месяц. – М. : Издательство РТА, 2014. – 170 с.

43. Макрусев, В. В. Таможенный менеджмент [Текст] / В. В. Макрусев, В.Ю. Данилова – М. : Изд-во Российской таможенной академии, 2015. – 253 с.

44. Москаленко, О. А. Таможенная служба как важнейший регулятор внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства [Текст] / О. А. Москаленко, Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилёв // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – 2016. – №2 (223), выпуск 37. – С. 51–56.

45. Мюллер, Е. В. Формирование антикоррупционной среды в государственных и муниципальных учреждениях [Текст] / Е. В. Мюллер // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. Экономика. – 2014. – № 2(34). – С. 45-51.

46. Овчинко, О. А. Конфликт интересов на государственной службе: конкретизация понятия [Текст] / О. А. Овчинко // NovaUm.Ru. – 2017. – № 9. – С. 83-89.

47. Петрушко, Е. Н. Актуальные направления повышения эффективности профессиональной деятельности должностных лиц таможенных органов Российской Федерации [Текст] / Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилёв // Academic science – problems and achievements VII: Proceedings of the Conference. – 2015. – P. 273–297.

48. Погулич, О. В. Конфликт интересов как фактор коррупции в сфере государственной службы [Текст] / О. В. Погулич // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2015 – № 4. – С. 94-98.

49. Пресняков, М. В. Служебное право Российской Федерации [Текст] : монография / М. В. Пресняков, С. Е. Чаннов. – М. : Норма; Инфра-М, 2015. – 115 с.

50. Соловьев, А. В. Конфликты на государственной службе: типология и управление [Текст]: монография / А.В. Соловьев – М. : Альфа-Пресс, 2015. – 292 с.

51. Стенюков, М. В. Конфликт интересов как основополагающая проблема на государственной службе. [Текст] : монография / М. В. Стенюков. – М. : Агенство «Роспечать», 2014. – 58 с.

52. Санкина, Л. В. Конфликты в организации [Текст] / Л. В. Санкина. – М. : Международный центр финансово-экономического развития, 2016. – 352 с.

53. Сологуб, О. П. Психологические аспекты управления [Текст] / О. П. Сологуб. – М. : Омега-Л, 2014. – 215 с.

54. Шилкин, А. М. Оптимизация механизмов урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской службе [Текст] / А. М. Шилкин // Управление в современных системах. – 2014. – № 2. – С. 18-27.

55. Шмаков, В. Н. Имущественная составляющая конфликта интересов на службе в государственных органах [Текст] / В. Н. Шмаков – М. : Агентство «Роспечать», 2015. – 272 с.

56. Щеколдин, С. Ю. Сложные аспекты нормативно-правового понимания категории «конфликт интересов» [Текст] / С. Ю. Щеколдин // Вестник ВГУ. Серия «Право». – 2015. – № 1. – С. 210-220.

57. Элова, Г. В. Совершенствование управленческих процессов в таможенных органах России [Текст] / Г. В. Элова, М. В. Какорина // Экономические науки. – 2014. – № 5. – С. 55–64.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



Программа тренинга «Формирование конфликтологической компетентности руководителей подразделений Центрального таможенного управления»

Тема тренинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Формирование конфликтологической компетентности руководителей подразделений Центрального таможенного управления</li> </ul>
Целевая аудитория	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Высшее руководство (руководитель Центрального таможенного управления(далее ЦТУ), заместитель руководителя по работе с кадрами);</li> <li>— функциональные руководители (руководители управлений ЦТУ, руководители отделов ЦТУ, начальники отделов);</li> <li>— психологи;</li> <li>— коллективы таможенных органов( например коллектив различных отделов);</li> <li>— должностные лица.</li> </ul>
Анализ потребностей руководства и потребностей служащих в подразделении таможенного органа	<ul style="list-style-type: none"> <li>— анализ мотивации сотрудников ЦТУ конфликтологической подготовке;</li> <li>— проведение кадрового аудита в ЦТУ;</li> <li>— исследование организационной культуры;</li> <li>— анализ источников и причин возникновения конфликта интересов в подразделениях ЦТУ;</li> <li>— проведение стрессмониторинга в ЦТУ.</li> </ul>
Создание концепции и выбор необходимых ресурсов для проведения эффективного обучающего тренинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>— создание принципов, методики и организационных форм проведения тренинга;</li> <li>— определение всех необходимых видов ресурсов, которые будут способствовать с формированию конфликтологической компетентности руководителей подразделений ЦТУ.</li> </ul>
Стратегические задачи обучающего тренинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>— формирование системных теоретических и практических знаний в области управления конфликтами и стрессами в подразделениях ЦТУ ;</li> <li>— формирование знаний о причинах возникновения конфликтов в ЦТУ;</li> <li>— Формирование знаний о методах прогнозирования конфликтного</li> </ul>

Содержание	<p>потенциала руководителей.</p> <p><b>Первый день тренинга</b>  Тема 1. Изучение основ управления конфликтами и стрессами в ЦТУ.  1.1. Основные причины возникновения конфликтов в таможенных органах.  1.2. Нормативные и методические основы государственно-административной конфликтологии в таможенных органах.  1.3. Типология конфликтов которые возникают в процессе прохождения таможенной службы:  примеры конфликтов: конфликт одного органа государственной власти с другим органом государственной власти, конфликт граждан с органом государственной власти, конфликт между отдельными подразделениями органа государственной власти;  1.4. Типология институциональных государственно-административных конфликтов:  — конфликты несоподчиненной вертикали;  — горизонтальные межведомственные конфликты;  — конфликты линейного руководства;  — конфликты функционального руководства.  1.5. Типология межличностных государственно административных конфликтов:  — субординационные конфликты;  — вертикальные конфликты;  — горизонтальные конфликты;  — линейные конфликты;  — функциональные конфликты;  — государственно-гражданские конфликты или типа «госслужащий - гражданин» и др.</p> <p><b>Практикум №1.</b> «Пространство организационных проблем».  <b>Практикум №2.</b> «Анкета анализа восприимчивости таможенного органа к нововведениям».</p> <p><b>Второй день тренинга</b>  Тема 1. Понятие конфликт как социального взаимодействия.  1.1. Трудовая деятельность в организации как объект управления конфликтами.</p>
------------	--

	<p>Прогнозирование конфликтного потенциала руководителей.</p> <p>1.2. Функциональные направления конфликтов в организации.</p> <p>1.3. Классификация конфликтов в организации.</p> <p><b>Практикум №3.</b> «Диагностика уровня конфликтности в трудовом коллективе».</p> <p><b>Практикум №4.</b> «Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя» и т.д.</p>
<p>Мониторинг результатов тренинга</p>	<p>Обсуждение результатов обучающего тренинга.</p> <p>(Анкетирование и интервьюирование участников обучающего тренинга).</p>
<p>Результаты</p>	<p>По результатам прохождения данного тренинга слушатели должны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— знать источники возникновения конфликтов, систематизацию стресс-факторов и конфликтных ситуаций, динамику развития конфликтной ситуации;</li> <li>— владеть приемами и средствами профилактики конфликтов уметь осуществлять диагностику уровня конфликтности, агрессии, тревожности, профессионального стресса;</li> <li>— анализировать условия и факторы способствующие повышению уровня деструктивной конфликтности и уровня;</li> <li>— Тренинг-пакет (состав информационных, педагогических, кадровых, юридических материалов по согласованию с заказчиком обучающего тренинга).</li> </ul>