

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине «Управление персоналом в таможенных органах»
для студентов специальности 38.05.02 «Таможенное дело»

Ставрополь
2026

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах» для студентов специальности 38.05.02 Таможенное дело и предназначены для оказания помощи студентам при подготовке к практическим занятиям.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	6
2 ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ.....	10
3 ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	22

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины является формирование общепрофессиональных (ОПК-3) и универсальных (УК-3) компетенций будущего специалиста по специальности 38.05.02 Таможенное дело. Основная цель курса «Управление персоналом в таможенных органах» заключается в изучении обучающимися, сущности кадровых технологий как одного из решающих факторов организационной эффективности, получение навыков использования современных методов кадрового менеджмента в таможенных организациях различного уровня.

Освоение данного курса определяет следующие задачи:

- овладение студентами знаниями в области истории развития и основных концепций управления персоналом;
- формирование навыков стратегического управления персоналом; формирование умений применять современные методы и средства кадрового менеджмента с целью повышения эффективности деятельности таможенных органов;
- формирование и развитие общекультурных и профессиональных компетенций будущих специалистов.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
<p>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>ИД-1.УК-3. Участвует в межличностном и групповом взаимодействии, используя инклюзивный подход, эффективную коммуникацию, методы командообразования и командного взаимодействия при совместной работе в рамках поставленной задачи</p>	<p>Участвует в межличностном и групповом взаимодействии, используя инклюзивный подход, эффективную коммуникацию, методы командообразования и командного взаимодействия при совместной работе в рамках поставленной задачи</p>
	<p>ИД-2.УК-3. Обеспечивает работу команды для получения оптимальных результатов совместной работы, с учетом индивидуальных возможностей её членов, использования методологии достижения успеха, методов, информационных технологий и технологий форсайта</p>	<p>Применяет общие формы организации деятельности коллектива, и способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>
	<p>ИД-3.УК-3. Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения</p>	<p>Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения</p>
<p>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности</p>	<p>ИД-4.ОПК-3. Разрабатывает проекты организационно-управленческих решений в профессиональной сфере деятельности</p>	<p>Разработка и принятие организационно-управленческих решений при разработке, внедрении и реализации стратегий развития в профессиональной деятельности</p>

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Практическое занятие является одной из форм проведения групповых занятий со студентами, имеющей своими целями более глубокое усвоение обучающимися лекционного материала, развитие у них умения целенаправленной работы с научной, учебной литературой для самостоятельного добывания новых знаний, приобретение навыков публичных выступлений, ведения дискуссий и т.д.

Практические занятия предполагают использование различных форм работы: обсуждение теоретических вопросов, решение задач, обсуждение докладов, анализ информации. Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления теоретических знаний, привития навыков анализа обстоятельств дела в конкретно заданной ситуации, что весьма важно для будущей практической деятельности. Они, являясь самостоятельной формой обучения студентов, углубляют знания, полученные на лекциях, способствуют самостоятельной работе с нормативным материалом, опубликованной практикой и литературой.

Занятия проводятся в форме опроса студентов по теоретическим вопросам, обозначенным в планах, а также обсуждения вариантов решения практических заданий (ситуаций), которые были предложены в качестве подготовки к занятию. Готовясь к занятиям, студенты должны изучить:

- материалы лекции по предполагаемой теме, а также план практического занятия;
- соответствующие теме занятия положения нормативно-правовых актов;
- основные положения теории;
- материалы руководящих постановлений таможенных органов; рекомендованную в планах практических занятий базовую, а также дополнительную литературу и методические разработки для студентов, подготовленные кафедрой.

При подготовке к практическому занятию студент обязан, изучив действующее законодательство и рекомендованную литературу, письменно изложить в специальной тетради решение задач, заданных преподавателем. Их изложение не должно сводиться лишь к краткому ответу на вопрос. Необходимым признается такое обоснование вывода, которое в принципе является доказательным. Для решения таких задач соответственно требуется овладение техникой поиска предписаний, техникой субсумпции, то есть подведения менее общей посылки под общую, толкования закона и его конкретизации.

Практические занятия строятся по следующей схеме:

- вначале преподаватель объявляет тему и задачи Практического занятия;
- производит опрос студентов по теоретическим вопросам, обозначенным в плане занятия, а также проверяет наличие у студентов письменных решений задач. Данные решения обсуждаются в форме дискуссии непосредственно на занятии;
- по окончании занятия подводятся итоги дискуссии и общие итоги.

Применительно к отдельным темам занятия, с учетом специфики обсуждаемой темы, указанная схема может корректироваться. Однако основе занятия, в любом случае, лежит решение практических ситуаций. Их количество определяется преподавателем с учетом всех особенностей изучаемой темы и масштабности ее проблемных вопросов.

Отвечающий на практическом занятии студент обязан кратко изложить содержание практической ситуации.

Лучше всего целенаправленно готовиться к выступлению по определенному вопросу, изучая другие вопросы с целью лучше разобраться в предмете выступления. Темы выступлений (докладов) можно согласовать с преподавателем заранее. Докладчики могут разграничить между собой материал, вопросы, согласовать последовательность выступлений. Чтобы во время выступления чувствовать себя увереннее, следует подготовить опорный

конспект в виде развернутого плана, в который можно включить также представляемые в выступлении схемы, определения, формулы, графики и др. На практическом занятии можно сделать не обязательно большое, развернутое выступление, полностью раскрывающее какой-либо вопрос, но и небольшое дополнение, уточнение, задавать вопросы в процессе обсуждения.

Если не удалось выступить на практическом занятии, следует подготовить письменную работу по согласованию с преподавателем. Это может быть:

- словарь терминов,
- графики с комментариями,
- формулы с комментариями и примерами,
- структурно-логические схемы,
- развернутые планы ответов на вопросы темы,
- аннотации статей по теме практического занятия (краткое, не более 1 стр., самостоятельное изложение содержания статьи) и др.

Конспекты лекций, опорные конспекты к выступлениям и другие записи по изучаемому предмету целесообразно группировать по темам и накапливать для подготовки к зачету (экзамену) в специальной папке.

Планирование практических занятий осуществляется с учётом установленного количества часов. Основные этапы планирования и подготовки занятий:

- Разработка системы занятий по теме или разделу.
- Определение задач и целей занятия.
- Определение оптимального объема учебного материала, расчленение на ряд законченных в смысловом отношении блоков, частей.
- Разработка структуры занятия, определение его типа и методов обучения. Нахождение связей данного материала с другими дисциплинами и использование этих связей при изучении нового материала.
- Определение объема и форм самостоятельной работы на занятии.

Определение форм и методов контроля знаний студентов. Определение формы подведения итогов.

— Определение самостоятельной работы по данной теме.

При проведении практических занятий преподаватель уделяет внимание формулировкам выводов, способности студентов сравнивать, анализировать, находить несоответствия, оценивает уровень знаний студентов.

При подведении итогов преподаватель знакомит студентов с результатами выполнения заданий, оценивает качество выполненной работы каждым студентом.

Студенты, не подготовившиеся к практическому занятию, равно как и не имеющие письменных решений каких-либо практических ситуаций, заданных преподавателем, должны в отдельном порядке отчитаться за занятие.

После развернутого обсуждения всех наиболее важных вопросов занятия, а также вопросов, касающихся казусов и вариантов его решения, преподаватель подводит итоги дискуссии.

2 ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМЕНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Система управления персоналом в таможенных органах

Цель: изучить сущность и основные положения кадровой политики таможенных органов.

Теоретическая часть

Под управлением персоналом понимаются: совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций; обеспечение необходимых пропорций в уровнях производительности труда и объема производства (предоставляемых услуг); поддержание постоянного соответствия подготовленности кадров требованиям научно-технического прогресса.

Основными элементами данной системы являются:

Субъект управления – руководитель таможенного органа (подразделения) и кадровая служба этого органа, уполномоченные принимать управленческие решения (распоряжения) и требовать их исполнения;

Объект управления – персонал таможенного органа (исполнители приказов, распоряжений, указаний);

Взаимосвязи субъекта и объекта управления – канал передачи управляющего воздействия (прямая связь) и канал получения информации о состоянии и изменениях в управляемом объекте (обратная связь).

Управление персоналом таможенных органов – это целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта управления на объект управления, осуществляемое непосредственно субъектом управления.

Управление персоналом одновременно выступает как система организаций, как процесс и как структура. Оно представляет собой совокупность отношений, механизма, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей таможенных кадров.

Система управления персоналом таможенных органов состоит из следующих компонентов:

- нормативно-правовой базы управления персоналом;
- информационно-методического обеспечения системы управления персоналом;
- технологий управления персоналом;
- функций и методов управления персоналом;
- организационной структуры управления персоналом.

Во взаимодействии названных компонентов достигаются общие цели и решаются задачи кадрового менеджмента в таможенных органах.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и основные элементы системы управления.
2. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
3. Основные функции и методы системы управления персоналом.
4. Организационная структура системы управления персоналом.
5. Управление персоналом как механизм кадрового обеспечения государственной службы.
6. Трудовой потенциал: сущность, основные элементы.

Контрольные вопросы и задания

1. Функции таможенных органов.
2. Основные направления деятельности по управлению персоналом

Задание 1. Составить развернутый план принятия решений для структурного подразделения ФТС РФ, согласно этапов, принятых в менеджменте.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

Тема 2. Кадровые технологии в управлении персоналом таможенных органов

Цель: рассмотреть основные подсистемы управления персоналом в таможенных органах.

Теоретическая часть

Кадровый потенциал таможенных органов во многом определяется эффективной работой по отбору и приему на работу в таможенные органы соискателей имеющих определенный профессиональный опыт и отвечающих специальным требованиям.

Поиск кандидатов осуществляется отделом кадров и руководителями структурных подразделений, имеющих вакансии. Основная нагрузка в процессе подбора кадров лежит на начальнике комплектуемого подразделения. Основная задача кадровых структур таможни как штатных менеджеров заключается в планировании человеческих ресурсов организации. На основе штатного расписания, определяются потребности таможни в кадрах (с количественной и качественной сторон), разрабатываются определенные методы отбора и система требований, предъявляемых к принимаемым на работу.

В отличие от традиционных способов изучения личности (наблюдений, бесед, изучения личных дел и так далее), являющихся ценными в плане получения сведений об изучаемых, но трудоемкими и продолжительными по времени, специальные психодиагностические методы обладают очевидными преимуществами.

Для вновь принятых сотрудников Таможенным кодексом определена возможность установления испытательного срока - до одного года. Организация, управление и оптимизация процесса прохождения испытательного срока новыми сотрудниками (работниками) - важные задачи кадровой политики в таможне. Именно в течение испытательного срока необходимо не только обеспечить возможность получения вновь принятым сотрудником знаний правовых, нормативно-методических и специальных

вопросов таможенного дела, но и сформировать его сознание в соответствии с нормами таможенной этики, то есть нормами государственного человека, стоящего на защите экономических интересов страны. Выполнение вышеуказанных задач невозможно без планомерного комплексного подхода к их решению, как со стороны кадровых подразделений таможни, так и ее общественных структур.

Целенаправленным и более структурированным способом профессионального развития персонала следует рассматривать систему формирования кадрового резерва. Ее важнейшая функция - относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. С ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения таможенных органов подготовленными руководителями, специалистами - резервом. Резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности.

Вопросы для обсуждения:

1. Прохождение службы в таможенных органах.
2. Основные классификации технологий в управлении персоналом.
3. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации таможенных кадров.

Контрольные вопросы и задания

1. Функции и задачи отдела кадров (на примере таможни).
2. Нормативно-правовое обеспечение функционирования отдела кадров.
3. Информационные технологии управления персоналом.

Задание 1. Изучить и законспектировать правовые акты, относящиеся к компетенции функционального отдела.

Тема 3. Формирование кадрового резерва и управление карьерой в системе таможенных органов.

Цель: изучить планы развития таможенной службы и кадровое развитие.

Теоретическая часть

Повышение эффективности таможенной деятельности во многом определяется организацией целенаправленной работы по формированию кадрового потенциала, комплектованию таможенных органов руководящими кадрами, способными успешно решать возложенные на них функции, особенно в условиях реформирования таможенных органов. На сегодняшний день реформирование заключается в оптимизации организационно-штатной структуры, переносе таможенного оформления в приграничные таможни и сопровождается ротацией руководящего состава между регионами. В связи с этим деятельность должностных лиц таможни сопровождается кризисными ситуациями, и особая роль отводится личности управленца. Поэтому требуется проведение серьезного отбора, подготовки тех людей, которые осуществляют управленческую деятельность.

В связи с этим современный уровень кадровой работы должен предусматривать возможность реальной оценки управленческих кадров, потребности в кадрах, формирование резерва на выдвижение, оптимального использования всех штатных единиц, предупреждения негативных процессов.

Управленческую деятельность можно определить как совокупность навыков, умений, способов, средств, целесообразных поступков и действий в сфере управления. Эффективность управленческой деятельности во многом определяется наличием у руководителя определенного набора личностных и деловых качеств, его психологическим потенциалом, управленческой и социально-психологической компетентностью.

Резерв для выдвижения на вышестоящие должности - это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных должностных лиц, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения руководящих должностей в таможенных органах РФ.

Основной целью формирования кадрового резерва в таможенных органах является создание подготовленного к управлению в новых условиях состава должностных лиц, обеспечение непрерывности и преемственности государственного управления, его совершенствование на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовать задачи и функции, возложенные на таможенные органы.

Вопросы для обсуждения:

1. Система формирования кадрового резерва
2. Основные принципы и этапы формирования кадрового резерва таможенных органов
3. Индивидуальный план развития сотрудников
4. Виды карьеры
5. Механизм управления карьерой в системе таможенных органов.
6. Планирование карьеры.

Контрольные вопросы и задания

1. Сущность кадрового планирования в организации: цели, задачи, основные требования.
2. Разработка и принятие кадровых решений в системе управления персоналом.

Задание 1. Представить поэтапно процесс принятия решения для структурного подразделения ФТС РФ, включая подготовку проекта соответствующего документа.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8

Тема 4. Система мотивации и служебная дисциплина таможенных служащих

Цель: освоение процессов формирования кадрового резерва и управления карьерой в система таможенных органов.

Теоретическая часть

Мотивация персонала выступает ключевым элементом кадровой политики государства. Сущность данного элемента вне зависимости от формы деятельности организации, будь то коммерческое предприятие или органы исполнительной власти, заключается в повышении производительности труда своих работников.

На современном этапе развития, проблема повышения мотивации персонала таможенных органов является одной из значимых в менеджменте таможенных услуг. Это связано с многими факторами. Одним из таковых факторов является глобализация. В русле глобализационных процессов, социально-экономическое развитие государства, является одним из важнейших механизмов, который нуждается в совершенствовании. Это обуславливается важностью позиционирования государства в мирохозяйственных связях. Как отмечают современные исследователи, «глобализация мировой торговли ставит проблему совершенствования управления внешнеэкономической и таможенной деятельностью как единую, комплексную проблему» [1]. Совершенствование деятельности таможенных органов, невозможно без процесса повышения эффективности деятельности персонала таможенных органов. «Требуется серьезная и кропотливая работа с персоналом и мотивацией его труда, с тем, чтобы была возможность запустить в работу механизм самосовершенствования системы» [2].

Другим фактором является изменение теоретических взглядов на управление персоналом в целом, и на виды мотивации в частности.

В XXI в., в рамках кадровых технологий изменились теоретико-методологические подходы к персоналу, к его мотивации и совершенствованию труда. Человек (работник) рассматривается не как

инструментальное средство достижения определенных экономических и других результатов, а, прежде всего, как цель и ориентир благополучия, социального равновесия, устойчивости и стабильности не только отдельной производственной единицы, но и экономики в целом. Человек как важнейший элемент экономики концентрирует в себе не только функцию активной созидательной деятельности как производителя материальных благ и услуг, но и функцию рационального потребителя, осуществляющего выбор, диктующего условия и инновационные идеи для производства и системы управления. Приоритетным фактором экономического развития в условиях общества постиндустриального типа становится человеческий фактор, а материально-вещественные факторы рассматриваются как дополняющие процесс инновационно-индустриального хозяйствования.

Любое целеполагание кадровых технологий обеспечивается через субъект кадровой политики. Основным объектом воздействия кадровой политики являются люди, в данном случае персонал таможенных органов.

Государство создаёт определённое поле для развития, общий механизм воздействия на мотивацию, вырабатывает общие принципы кадровой политики, осуществляет контрольную функцию. В этой связи государственная кадровая политика, по сути являющаяся одним из основных инструментов создания нового механизма мотивации, представляет значительный практический интерес. В современных условиях требуется разработка концепции системы государственного управления для той или иной модели рыночных отношений.

Обращаясь к проблемам мотивации персонала таможенных органов, в первую очередь стоит отметить специфику таможенной деятельности, непосредственно оказывающей влияние на персонал. В первую очередь, стоит отметить, что в современных условиях таможенные органы России представляют собой основные органы государственного контроля, регулирующие процесс перемещения через таможенную границу товаров, транспортных средств и пассажиров. Поскольку таможенные органы

относятся к исполнительным органам власти, в основе их деятельности заложены как исполнительные, так и распорядительные функции, при этом данные функции находятся в тесном взаимодействии. К числу специфических черт таможенных органов стоит отнести то, что они являются также и правоохранительными органами с соответствующей компетенцией.

Именно специфика деятельности таможенных органов создает необходимость новых подходов к мотивации сотрудников таможенных служб. Стоит отметить, что сотрудники таможенных органов являются государственными гражданскими служащими. В основе современной мотивационной сферы персонала таможенных органов лежит повышение производительности труда, основанного на таком факторе как качество труда. На сегодняшний день, это наиболее проблематично. Как известно, мотивация труда в большей степени, в том числе и в таможенных органах ориентирована на материальный фактор. При этом, современными исследователями отмечается, что ориентир только на материальное стимулирование ведет к «снижению мотивации к профессиональной деятельности».[3] При этом, безусловно, нельзя отрицать, что мотивация на основе материальных ценностей, является базовой. Однако нацеливание на качество труда персонала таможенных органов невозможно без других видов мотивации. Стоит признать, что в русле работы кадровых служб таможенных органов, на сегодняшний день отсутствует встроенная система мотивационной оценки персонала таможенных органов, не ведется тестирование мотивационной сферы сотрудников

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и функции мотивации.
2. Виды мотивации.
3. Специфика мотивации работников таможенных органов.
4. Методы мотивации сотрудников таможенных органов.
5. Основы соблюдения служебной дисциплины в таможенных органах.

6. Виды и порядок наложения дисциплинарных взысканий.

Контрольные вопросы и задания

1. Рационализация, планирование рабочих мест.
2. Технология формирования кадрового состава.
3. Технологии управления персоналом и кадровая политика.

1. Представьте примерный перечень показателей по труду и представьте в виде таблицы.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

Тема 5. Управление поведением персоналом таможенных органов.

Цель: изучить структуру и роль аттестации в управлении профессиональным развитием кадров.

Теоретическая часть

Поведение человека всегда мотивировано. Готовность и желание персонала выполнять свою работу являются ключевыми факторами успеха организации. Если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, можно так построить процесс управления, что сотрудник сам будет стараться выполнять свою работу наиболее результативно с точки зрения достижения организацией ее целей.

Мотивация — это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Функция мотивации - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для достижения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется

экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда, создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их развития.

Формально все возможные методы стимулирования персонала можно разделить на две большие группы — монетарные (экономические) и немонетарные (установление целей, обогащение труда, вовлечение персонала в принятие решений и весь комплекс социально-психологических приемов управления).

Вопросы для обсуждения:

1. Профилактика правонарушений.
2. Конфликт интересов сотрудников таможенных органов.
3. Организация воспитательной работы в таможенных органах.
4. Антикоррупционная политика таможенных органов.

Контрольные вопросы и задания

1. Определение кадрового резерва, принципы.
2. Нововведения в кадровой работе.
3. Инновационный потенциал сотрудника.

Задание 1. Составьте должностной регламент для сотрудника таможенного органа.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

Тема 6. Критерии и показатели оценки деятельности таможенных органов России

Цель: рассмотреть показатели эффективности деятельности кадровой службы в таможенных органах.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности современной практики оценки результативности таможенных систем.
2. Существующие подходы к оценке результативности таможенных органов.
3. Оценка эффективности деятельности таможни.
4. Система контрольных показателей эффективности деятельности таможенных органов.

Контрольные вопросы и задания

1. Классификация и характеристика современных методов оценки персонала.

2. Методика оценки должностных лиц таможенных органов.

Задание 1. По каким показателям оценивается эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности (например, старшего государственного таможенного инспектора

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

3 ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная литература

1. Управление персоналом и организация оплаты труда в таможенных органах : учебник / Ж. С. Чупина, А. Л. Чупин, А. М. Сорокин, К. С. Быкова. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2025. — 140 с. — ISBN 978-5-4383-0292-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/459182> (дата обращения: 06.01.2026).

2. Степанова, Е. Н. Организационно-управленческая деятельность таможенных органов : учебное пособие для вузов / Е. Н. Степанова. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2026. — 180 с. — ISBN 978-5-4377-0216-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/158000.html> (дата обращения: 06.01.2026).

3. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.].. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141537.html> (дата обращения: 06.01.2026).

Дополнительная литература

1. Анисифорова, М. В. Правовые основы государственной службы Российской Федерации : учебное пособие / М. В. Анисифорова. — Москва : Проспект, 2022. — 456 с. — ISBN 978-5-392-36278-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298220> (дата обращения: 06.01.2026).

2. Организация, нормирование и оплата труда в таможенных органах : учебное пособие / под редакцией В. Н. Шаповаловой. — Москва : РТА, 2022.

— 152 с. — ISBN 978-5-9590-1264-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/465191> (дата обращения: 06.01.2026).

3. Рузаева, Е. М. Правовые основы кадрового обеспечения в правоохранительных органах : учебно-методическое пособие / Е. М. Рузаева. — Оренбург : ОГУ, 2023. — 103 с. — ISBN 978-5-7410-3013-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/422813> (дата обращения: 06.01.2026).

4. Управление персоналом : учебное пособие / составитель О. В. Новоселова. — Самара : Самарский университет, 2024. — 104 с. — ISBN 978-5-7883-2028-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/480638> (дата обращения: 06.01.2026).

5. Михайлова, Н. С. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / Н. С. Михайлова, В. А. Оглоблин. — Иркутск : ИрГУПС, 2023. — 176 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/407459> (дата обращения: 06.01.2026).

Интернет-ресурсы

1. База данных «Цифровая библиотека IPRsmart (IRPsmart ONE)» [сайт]. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru>.

2. Научная электронная библиотека «ELIBRARY.RU» [сайт]. Режим доступа: <https://elibrary.ru>.

3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

4. Некоммерческая интернет-версия Консультант Плюс [сайт]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home>.

5. Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВО СКФУ [сайт]. Режим доступа: <http://catalog.ncstu.ru/catalog> –.

6. Университетская библиотека ONLINE [сайт]. Режим доступа:
<https://biblioclub.ru>.

7. Федеральная таможенная служба [сайт]. Режим доступа:
<https://customs.gov.ru>.

8. Электронно-библиотечная система Лань [сайт]. Режим доступа:
<https://e.lanbook.com>.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Управление персоналом в таможенных органах»
для студентов специальности 38.05.02 «Таможенное дело»

Ставрополь

2026

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах» для студентов специальности 38.05.02 Таможенное дело и предназначены для оказания помощи студентам при выполнении самостоятельной работы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ.....	5
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА.....	7
2.1 Общие положения.....	7
2.2 Опросы для собеседования.....	8
2.3 Критерии оценки результатов самостоятельного изучения литературы в ходе собеседования.....	11
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ, ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ.....	13
3.1 Общие положения.....	13
3.2 Комплект задач и тестовых заданий.....	14
3.3 Критерии оценки решения задач (тестовых заданий).....	19
4 ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....	20

ВВЕДЕНИЕ

Важное место с точки зрения реализации цели и задач дисциплины «Управление персоналом в таможенных органах» отводится самостоятельной работе студентов (далее – СРС).

СРС является планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (возможно частичное непосредственное участие преподавателя при сохранении ведущей роли студентов).

СРС начинается с первого дня занятий по дисциплине и заканчивается с её окончанием. Её надо уметь правильно организовать, чтобы добиться желаемых результатов. Каковы главные принципы организации самостоятельной работы? Во-первых, целенаправленность, сознательная активность в овладении знаниями и навыками самостоятельной работы. Во-вторых, систематичность в работе, умение работать постоянно, упорно, систематически.

Самостоятельная работа требует определенных навыков, умения. Наибольшую пользу она приносит тогда, когда студент занимается систематически, проявляет трудолюбие и упорство. На основе самостоятельно приобретенных знаний формируются твердые убеждения студента и умение отстаивать их.

Цель настоящих методических рекомендаций – определить назначение СРС и её роль в изучении дисциплины; конкретизировать формы и виды СРС; объяснить критерии оценивания СРС.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Целью самостоятельной работы студентов (далее – СРС) по дисциплине «Управление персоналом в таможенных органах» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками по дисциплине, опытом творческой, исследовательской деятельности, развитие самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем.

Задачами СРС являются:

— систематизация и закрепление полученных в рамках аудиторной работы теоретических знаний и практических умений студентов;

— углубление и расширение теоретических знаний;

— формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;

— развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

— формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

— развитие исследовательских умений;

— использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях, для эффективной подготовки к промежуточной аттестации.

Дисциплина «Управление персоналом в таможенных органах» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Технологическая карта самостоятельной работы обучающихся представлена в таблице 1.

—

Таблица 1 - План-график выполнения самостоятельной работы

Код оцениваемой компетенции, индикатора (ов)	Этап формирования компетенции (№ темы)	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Наименование оценочного средства
ИД-1.УК-3. ИД-2.УК-3. ИД-3.УК-3. ИД-4.ОПК-3	1-8	Самостоятельное изучение теоретического материала	Собеседование	Вопросы для собеседования
ИД-1.УК-3. ИД-2.УК-3. ИД-3.УК-3. ИД-4.ОПК-3	1-8	Самостоятельное решение задач, выполнение тестовых заданий	Проверка решений	Комплект задач и тестовых заданий

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

2.1 Общие положения

При изучении дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа с литературой. Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь.

Успешность самостоятельного чтения литературы во многом зависит от умения правильно работать с литературой, работать над текстом.

При работе с текстом целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом. Т.е. не запоминать, а понять общий смысл прочитанного содержимого. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение становится более продуктивным, когда сопровождается записями. Основные виды систематизированной записи прочитанного следующие:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта. При составлении конспекта рекомендуется придерживаться следующих правил:

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;

2. Выделите главное, составьте план;

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

2.2 Опросы для собеседования

Тема 1. Система управления персоналом в таможенных органах

1. Основные направления деятельности по управлению персоналом.

2. Управление персоналом как механизм кадрового обеспечения государственной службы.

3. Трудовой потенциал: сущность, основные элементы.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

Тема 2. Кадровые технологии в управлении персоналом таможенных органов

1. Функции и задачи отдела кадров (на примере таможни).

2. Нормативно-правовое обеспечение функционирования отдела кадров.

3. Информационные технологии управления персоналом.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

Тема 3. Формирование кадрового резерва и управление карьерой в системе таможенных органов.

1. Сущность кадрового планирования в организации: цели, задачи, основные требования.

2. Разработка и принятие кадровых решений в системе управления персоналом.

3. Охарактеризуйте три ключевые категории персонала таможенных органов. В чем заключаются особенности прохождения службы каждой из этих категорий?

4. Назовите основные нормативно-правовые документы, регламентирующие службу в таможенных органах РФ.

Тема 4. Система мотивации и служебная дисциплина таможенных служащих.

Вопросы для собеседования:

1. Сущность и функции мотивации.
2. Виды мотивации. Специфика мотивации работников таможенных органов.
3. Методы мотивации сотрудников таможенных органов.
4. Основы соблюдения служебной дисциплины в таможенных органах.
5. Виды и порядок наложения дисциплинарных взысканий.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

Тема 5. Управление поведением персонала таможенных органов.

Вопросы для обсуждения:

1. Профилактика правонарушений.
2. Конфликт интересов сотрудников таможенных органов.
3. Организация воспитательной работы в таможенных органах.
4. Антикоррупционная политика таможенных органов.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;
- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

Тема 6. Критерии и показатели оценки деятельности таможенных органов России

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация и характеристика современных методов оценки персонала.

2. Методика оценки должностных лиц таможенных органов.

Рекомендуемый список литературы по теме (№ источника):

- основная: 2;

- дополнительная: 1, 4;
- интернет-источники: 1-8.

2.3 Критерии оценки результатов самостоятельного изучения литературы в ходе собеседования

Для оценки результатов самостоятельного изучения литературы со студентами проводится собеседование по выданным для собеседования вопросам. Собеседование проводится в устной форме в специально установленное преподавателем для этого время. Во время собеседования выясняется уровень подготовки студента по обсуждаемой теме, объем специальной литературы, с которой он ознакомился, обсуждение вопросов, не до конца понятых студентами.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он обстоятельно с достаточной полнотой излагает соответствующую тему; дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов; может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если: задание изложено неполно, но правильно; при изложении были допущены 1-2 несущественные ошибки, которые он исправляет после замечания преподавателя; даются правильные формулировки, точные определения, понятия терминов; студент может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры; правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала.

Оценку «удовлетворительно» студент получает, если: неполно, но правильно изложено задание; при изложении была допущена одна существенная ошибка; знает и понимает основные положения данной темы, но допускает неточности в формулировке понятий; излагает выполнение задания

недостаточно логично и последовательно; затрудняется при ответах на вопросы преподавателя.

Оценку «неудовлетворительно» студент получает, если: неполно изложено задание; при изложении были допущены существенные ошибки, т.е. если оно не удовлетворяет требованиям, установленным преподавателем к данному виду работы СРС.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ, ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

3.1 Общие положения

Цель самостоятельного решения задач и выполнения тестовых заданий - закрепление знаний по основным теоретическим положениям дисциплины и формирование навыков и умений по применению этих знаний, необходимых в будущей учебной и практической деятельности.

Данный вид СРС способствует формированию у студентов системного мышления, а также навыков использования специальной и справочной литературы для решения практических вопросов.

Задания выполняются на основе изучения материалов лекций и практических занятий, а также соответствующей литературы. Данный вид СРС предполагает самостоятельную систематизацию информации и мыслительный поиск решения проблемы.

Перед выполнением заданий студенту необходимо:

- изучить материал задания в материалах лекционных и практических занятий по дисциплине, источниках литературы;
- ознакомиться со статистическими данными, публикуемыми в периодической печати и в статистических сборниках;
- ознакомиться со статьями периодической печати, освещающими вопросы задания.

Ответ на задание должен быть написан грамотно и разборчивым почерком. Они должны быть конкретными, точными. Выполненная работа сдается на проверку преподавателю в срок, который устанавливается преподавателем, ведущим практические занятия по дисциплине.

Без проверки могут быть возвращены работы, выполненные небрежно, неразборчивым почерком. Если работа выполнено с ошибками, работа возвращается студенту для повторного выполнения или доработки.

Повторную работу студент должен предоставить на кафедру вместе с незначительной работой. После получения допуска работы к собеседованию студент должен пройти собеседование у преподавателя, который проверял данную работу.

3.2 Комплект задач и тестовых заданий

1. Основные кадровые технологии, применяемые в системе государственной службы:

- а) высвобождение;
- б) конкурс;
- в) кадровый резерв;
- г) деловая оценка;
- д) аттестация.

2. Разработка методики деловой оценки начинается с выбора:

- а) места проведения;
- б) критериев оценки;
- в) методов оценки;
- г) участников оценки;
- д) субъектов оценки.

3. Испытание при поступлении на таможенную службу не проводится для:

- а) выпускников высших учебных заведений;
- б) выпускников военных училищ;
- в) замещающих должности категории «руководитель»;
- г) назначенных на должность в связи с реорганизацией;
- д) выпускников таможенных учебных заведений.

4. По окончании срока испытания проводятся:

- а) экзамен на чин;
- б) аттестация;

- в) дополнительные испытания по решению начальника таможни;
- г) конкурс.

5. Все должности государственной службы в РФ делятся на:

- а) должности государственной гражданской службы;
- б) воинские должности;
- в) должности правоохранительной службы;
- г) судебные должности.

6. Гражданин, поступающий на службу в отдел охраны таможни, проходит:

- а) аттестацию;
- б) конкурс;
- в) экзамен на классный чин;
- г) нет правильного ответа.

7. К существенным условиям контракта относятся:

- а) наименование замещаемой должности;
- б) режим служебного времени;
- в) дата начала исполнения обязанностей;
- г) дата окончания исполнения обязанностей;
- д) все вышеперечисленное.

8. В состав конкурсной комиссии входят:

- а) представитель нанимателя;
- б) эксперты;
- в) представители учебных заведений;
- г) начальники таможен или их заместители

9. Типы конфликтов в сфере управления персоналом:

- а) межличностные;
- б) между личностью и группой;
- в) горизонтальные;
- г) параллельные;
- д) между группами;

е) все ответы правильные.

10. По степени управляемости конфликты делятся на:

- а) прогнозируемые;
- б) запланированные;
- г) контролируемые;
- д) управляемые;
- е) все ответы правильные.

11. Делегирование полномочий в таможенной службе:

- а) допускается;
- б) не допускается;
- в) допускается на уровне таможенного поста;
- г) допускается по согласованию с вышестоящим таможенным органом.

12. Кадровая работа включает в себя:

- а) оформление и выдачу служебных удостоверений;
- б) оформление трудовых книжек;
- в) организацию проведения конкурсов;
- г) выдачу личных номерных штампов;
- д) все вышеперечисленное.

13. Право на участие в конкурсе при поступлении на государственную гражданскую

службу имеют:

- а) граждане РФ;
- б) граждане стран-участниц ЕАЭС;
- в) достигшие 18 лет;
- г) владеющие государственным языком;
- д) все вышеперечисленные.

14. Претендент на участие в конкурсе представляет:

- а) личное заявление;
- б) справку о прописке;
- в) копию паспорта;

г) копию трудовой книжки;

д) все вышеперечисленное.

15. Основания прекращения контракта на государственной службе:

а) перевод в другой государственный орган;

б) изменение места жительства;

в) вступление в политическую партию;

г) нет правильного ответа.

16. Назовите начальника таможенного органа, который не проходит конкурс при

приеме на работу:

а) начальник таможни;

б) начальник отдела;

в) начальник поста;

г) все ответы правильные.

17. По инициативе нанимателя должностное лицо таможенного органа может быть

а) при представлении заведомо подложных документов при заключении контракта;

б) прекращении допуска к сведениям, содержащим государственную тайну;

в) недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

г) возбуждении уголовного дела;

д) все ответы правильные.

18. Укажите виды стимулирования:

а) моральное;

б) материальное;

в) дисциплинарное;

г) профессиональное.

19. Возможные виды контроля в таможенных органах:

- а) линейный;
- б) функциональный;
- в) мотивационный;
- г) операционный.

20. К правам должностного лица таможенных органов относятся:

- а) право на профессиональное развитие;
- б) право на должностной рост;
- в) право на доступ к сведениям, содержащим государственную тайну;
- г) право на государственную защиту;
- д) все вышеперечисленное.

Задание 21. Составить примеры: сплоченной рабочей группы, эффективной рабочей команды и эффективного организационного комплекса с указанием сферы деятельности и рода занятий сотрудников.

Задание 22. Определить общие и различные признаки для уровней А, В и С в схеме трехуровневой модели командообразования.

Задание 23. Сформулировать свои личные качества, которые будут способствовать и препятствовать формированию команды в вашем будущем коллективе.

Задание 24. Сформулировать три проблемы управленческой деятельностью.

Задание 25. Используя классификацию управлений организационных систем описать особенности управления для каждой организационной системы.

Задание 26. Что является предметом исследования в управленческой деятельности для менеджмента, социологии, экономики, инженерных наук.

Задание 27. Описать основные свойства своей будущей деятельности, указать основные ее мотивы.

3.3 Критерии оценки решения задач (тестовых заданий)

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении задач, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, правильно применяет теоретические положения при решении задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, испытывает затруднения (допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности) при решении задач.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает задачи.

4 ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная литература

1. Управление персоналом и организация оплаты труда в таможенных органах : учебник / Ж. С. Чупина, А. Л. Чупин, А. М. Сорокин, К. С. Быкова. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2025. — 140 с. — ISBN 978-5-4383-0292-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/459182> (дата обращения: 06.01.2026).

2. Степанова, Е. Н. Организационно-управленческая деятельность таможенных органов : учебное пособие для вузов / Е. Н. Степанова. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2026. — 180 с. — ISBN 978-5-4377-0216-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/158000.html> (дата обращения: 06.01.2026).

3. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.].. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141537.html> (дата обращения: 06.01.2026).

Дополнительная литература

1. Анисифорова, М. В. Правовые основы государственной службы Российской Федерации : учебное пособие / М. В. Анисифорова. — Москва : Проспект, 2022. — 456 с. — ISBN 978-5-392-36278-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298220> (дата обращения: 06.01.2026).

2. Организация, нормирование и оплата труда в таможенных органах : учебное пособие / под редакцией В. Н. Шаповаловой. — Москва : РТА, 2022.

— 152 с. — ISBN 978-5-9590-1264-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/465191> (дата обращения: 06.01.2026).

3. Рузаева, Е. М. Правовые основы кадрового обеспечения в правоохранительных органах : учебно-методическое пособие / Е. М. Рузаева. — Оренбург : ОГУ, 2023. — 103 с. — ISBN 978-5-7410-3013-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/422813> (дата обращения: 06.01.2026).

4. Управление персоналом : учебное пособие / составитель О. В. Новоселова. — Самара : Самарский университет, 2024. — 104 с. — ISBN 978-5-7883-2028-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/480638> (дата обращения: 06.01.2026).

5. Михайлова, Н. С. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / Н. С. Михайлова, В. А. Оглоблин. — Иркутск : ИрГУПС, 2023. — 176 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/407459> (дата обращения: 06.01.2026).

Интернет-ресурсы

1. База данных «Цифровая библиотека IPRsmart (IRPsmart ONE)» [сайт]. Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru>.

2. Научная электронная библиотека «ELIBRARY.RU» [сайт]. Режим доступа: <https://elibrary.ru>.

3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

4. Некоммерческая интернет-версия Консультант Плюс [сайт]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home>.

5. Официальный сайт библиотеки ФГАОУ ВО СКФУ [сайт]. Режим доступа: <http://catalog.ncstu.ru/catalog> –.

6. Университетская библиотека ONLINE [сайт]. Режим доступа: <https://biblioclub.ru>.

7. Федеральная таможенная служба [сайт]. Режим доступа: <https://customs.gov.ru>.

8. Электронно-библиотечная система Лань [сайт]. Режим доступа: <https://e.lanbook.com>.