

УДК 338.02

¹*Л. А. Коптева*, ²*Е. М. Борисова*

¹Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, г. Санкт-Петербург, email: lusi63@mail.ru

²Санкт-Петербургский им. Б.В. Бобкова филиал Российской таможенной академии, г. Санкт-Петербург, email: skorodumshik@mail.ru

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Ключевые слова: управление персоналом, кадры, государственная служба, кадровый резерв, кадровая политика.

Важным направлением в совершенствовании кадровой работы с государственными служащими является оценка кадров в соответствии целям и задачам государственной структуры. В процессе исследования, было выявлено, что оценка государственных работников не регламентирована. В рамках аттестации нет чётких критериев соответствия претендента должности на государственную службу. В данном вопросе главная роль для принятия решения отводится должностному регламенту. Внедрение оценки деятельности государственных служащих поможет определить результаты намеченных целей, выработанных стратегий и принятых решений. Процесс анализа работы с кадрами государственных служащих включает разные этапы: определение объекта анализа, функциональный анализ: структурный анализ, параметрический анализ, анализ информации, оценка эффективности. Отметим, что в работе с кадрами государственных служащих должны быть предусмотрены пути по нейтрализации возможных управляющих действий, которые могут привести к межличностным конфликтам, конфликтам в коллективе и социальным взрывам. Профессиональный уровень и потенциальные способности определяет оценка государственных служащих. При этом на объективность оценки может повлиять слабая оснащённость рабочего места, необеспеченность современными компьютерными программами, а также морально-психологический климат в коллективе. В статье рассмотрены составляющие методики рейтинга эффективности управления в субъектах Российской Федерации, а также мероприятия развития организации работы по управлению кадрами и профессиональные характеристики государственного служащего при оценке его деятельности.

¹ *L. A. Kopteva*, ² *E. M. Borisova*

¹Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint-Petersburg, email: lusi63@mail.ru

² St. Petersburg V.B. Bobkov's branch of the Russian Customs Academy, Saint-Petersburg, email: skorodumshik@mail.ru

THE MAIN DIRECTIONS OF THE ORGANIZATION OF WORK WITH THE PERSONNEL OF CIVIL SERVANTS

Keywords: personnel management, personnel, civil service, personnel reserve, personnel policy.

An important direction in improving personnel work with civil servants is the assessment of personnel in accordance with the goals and objectives of the state structure. In the course of the study, it was revealed that the assessment of public employees is not regulated. Within the framework of the certification, there are no clear criteria for the applicant's compliance with the position for public service. In this matter, the main role for making a decision is assigned to the official regulations. The implementation of an assessment of the performance of civil servants will help determine the results of the goals set, strategies developed and decisions taken. The process of analyzing the work with the personnel of civil servants includes different stages: the definition of the object of analysis, functional analysis: structural analysis, parametric analysis, information analysis, performance assessment. It should be noted that in working with the personnel of civil servants, there should be ways to neutralize possible management actions that can lead to interpersonal conflicts, conflicts in the team and social explosions. The assessment of the professional level allows you to determine the potential abilities of civil servants. It should be noted that the accuracy of the assessment may depend not on the employee himself, but also on the poor equipment of the workplaces, the lack of up-to-date software, and the unhealthy moral and psychological environment in the team. The article considers the components of the methodology for rating the effectiveness of management in the subjects of the Russian Federation, as well as measures for the development of the organization of work on personnel management and the professional characteristics of a civil servant in assessing his activities.

Основой успеха эффективности деятельности любой государственной структуры являются кадры. Потенциал государственного органа, как и любой организации, заключается в высококвалифицированном кадровом составе при эффективной кадровой работе, что позволяет сотрудникам непрерывно развиваться, совершенствовать свои профессиональные навыки. Профессиональный кадровый состав органов государственной власти определяет успешное развитие всей страны.

Актуальность темы исследования обусловлена важностью качественным государственным управлением и формированием кадрового потенциала, которые обеспечат стабильное развитие государства, необходимое для развития государственного общества независимо от структуры политической системы и формы государственного устройства любой страны. Государственные служащие исполняют профессионально должностные обязанности для достижения эффективного государственного управления. В современных условиях России проблема модернизации государственного управления работы с кадрами и их развитие приобретает приоритетное направление.

Цель работы – исследовать механизм работы с кадрами государственных служащих.

Государственную службу регулируют нормы конституционного, административного, гражданского, служебного и трудового права, деятельность которой связана с осуществлением целей и функций государства.

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (с изм. на 24 марта 2021 года) (далее ФЗ) определяет «Государственная гражданская служба Российской Федерации подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу (далее также – федеральная гражданская служба) и государственную гражданскую службу субъектов Российской Федерации (далее также – гражданская служба субъектов Российской Федерации)» [1]. Конституция Российской Федерации, действующая с 1993 года, определяет систему органов государственной власти и положение го-

сударственных служащих в обществе и государстве, закрепляет конституционные и профессиональные права, обязанности и гарантии. Формирование институтов государственной гражданской службы и их развитие является приоритетным направлением процесса обновления государственной гражданской службы.

По мнению Жуковой С.М. [2], «Государственные служащие – это особая профессионально-трудовая категория, что, соответственно, указывает на наличие определённых особенностей организации их труда. Значимость обращения внимания к данному аспекту определяется тем, что от того, насколько качественно будет организован их труд, будет зависеть эффективность государственного управления».

Смурыгина Е.А. и Какадий И.И. [3]. считают, что «Реализация процессов организации деятельности государственных служащих должно опираться на принципы, в качестве которых рассматриваются планомерность, разделения и кооперации труда, нормирование и стимулирование труда, развитие добросовестности в выполнении трудовых функций».

Государственная гражданская служба в виде единого правового института, где большое внимание уделяется преодолению противоречий между частными интересами государственных служащих и их служебными функциями, разрабатывая при этом кодексы поведения государственных служащих, которые обязаны стремиться к компромиссам.

В ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (с изм. на 24 марта 2021 года) указано «Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации» [1].



Рис. 1. Методика рейтинга эффективности управления в субъектах Российской Федерации

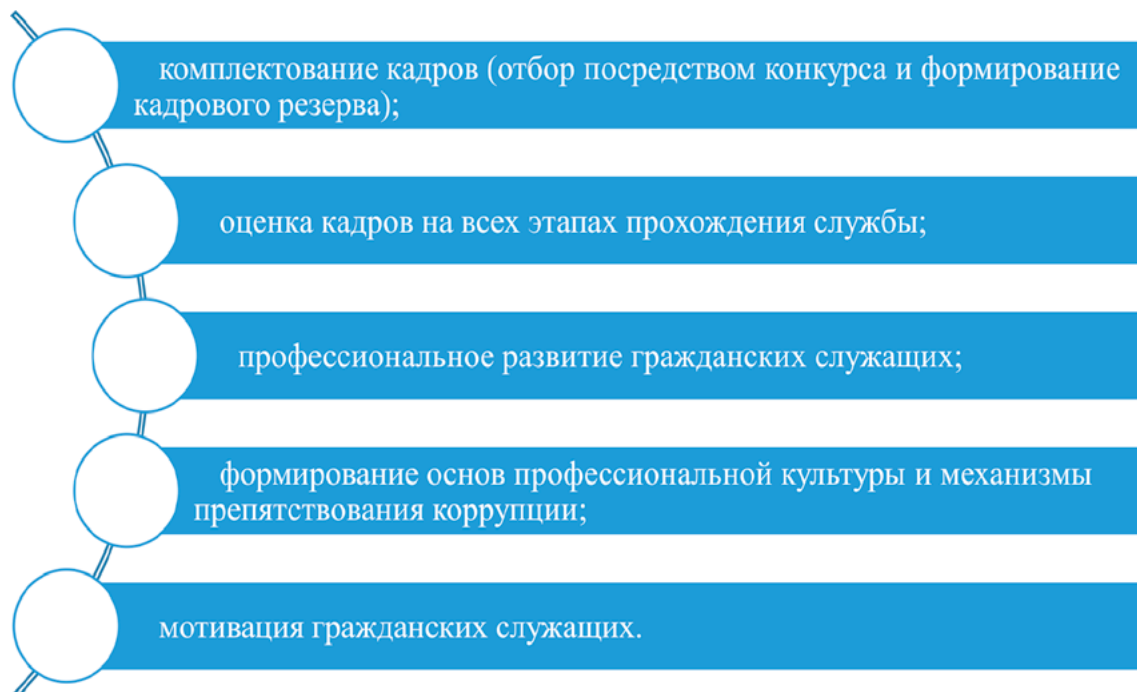


Рис. 2. Мероприятия развития организации работы по управлению кадрами

Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации, разработчиком которого являются Агентство политических и экономических коммуникаций (АПЭК) и Лаборатория политических исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) представлен на рисунке 1.

Методика рейтинга предусматривает оценку регионов по 3-м блокам: политико-управленческому, социальному и финансово-экономическому.

Мероприятия развития системы управления в субъектах Российской Федерации направлены на организацию работы по управлению кадрами по следующим процессам показан на рисунке 2.

Порядок конкурсного отбора на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации установлен таким образом, что система оценочных процедур конкурса происходит по законодательству, где такая оценка имеет недифференцированный характер и определяет качество и прозрачность проведения оценочных процедур.

Это исключает определять государственными органами самостоятельно оценку личных качеств, оценку знаний претендента на государственную должность, так как данная оценка не регламентирована и некорректна. Это ведёт к созданию унифицированной методики оценки профессиональных и личных качеств опираясь на зарубежный опыт.

С учётом вышеперечисленной проблемы, актуальным направлением является создание базы оценочных инструментов, которая будет интегрирована с единой информационной системой и пройдёт экспертное обсуждение. База оценочных инструментов будет опираться на справочник квалификационных требований по областям и видам деятельности.

Помимо законодательных предложений существует целый ряд вопросов, требующих разъяснения и рекомендаций, например, тематика вопросов:

1. Оптимизация процедуры поступления на гражданскую службу.

2. Назначение и функции федерального кадрового резерва.

3. Совершенствование порядка, условий назначения и выплаты пенсий за выслугу лет гражданским служащим.

4. Мониторинг качества подготовки гражданских служащих по дополнительным профессиональным программам.

5. Формирование цифрового профиля гражданского служащего.

Обеспечение успешной ротации и продвижения по службе возможно в комплексном подходе, с учётом основных факторов, таких как, образование и повышение квалификации, опыт работы и дополнительные компетенции, поощрения, замечания и другие.

Управление кадровым потенциалом на различных уровнях повышает эффективность управления и является одним из важнейших направлений социально-экономического развития государства.

ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» устанавливает: «Профессиональное развитие гражданского служащего направлено на поддержание и повышение гражданским служащим уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, и включает в себя дополнительное профессиональное образование и иные мероприятия по профессиональному развитию» [1].

В условиях глобализации экономики кадровая политика должна базироваться на механизмах защиты общества от непрофессионализма в видах труда, которые способны предупредить социальные риски.

Классификация и способы управления кадровыми рисками предложены Кузнецовой М.Е., где для удобства поиска и идентификации предложены условные коды рисков, где наиболее значимые риски для персонала государственных и муниципальных служб, представлены на рис.3.

В своём исследовании д. эк. наук В.Н. Шарин выявил «... риски объективного характера (гендерные различия, ограниченность карьерного пространства) способных также создавать субъективные риски мотивации на государственной службе, ведущие к отказу чиновников от должностного роста, что влияет в свою очередь на формирование мотивационной среды государственных служащих в условиях низкого уровня ограниченного карьерного пространства и карьерной мобильности» [5, с. 310].



Рис. 3. Классификация способов управления кадровыми рисками для персонала государственных и муниципальных служб [4, с. 2]

Несмотря на очевидную актуальность данной проблемы, эффективность развития кадровой политики достигается при постоянном изучении кадровых процессов в сфере управления и глубокого анализа социальных слоёв властных отношений.

В условиях модернизации государственной службы возрастает ответственность кадровых служб, так как кадровые службы органов государственной власти имеют возможность влиять на формирование структуры государственного аппарата.

Кадровые службы государственных органов формируются за счёт наиболее опытных специалистов в области государственной службы и кадрового управ-

ления, и ориентируются на осознанную кадровую политику. В основе такого управления современные управленческие подходы, эффективные технологии управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления персоналом, внедрение инновационных технологий работы с кадрами.

Эффективная кадровая стратегия предполагает успешное решение задач по реализации ряда реформ, комплекса мероприятий и программ, совершенствующие систему управления персоналом. Кадровая стратегия разрабатывается собственными силами органов власти с привлечением консультантов для генерации идей.

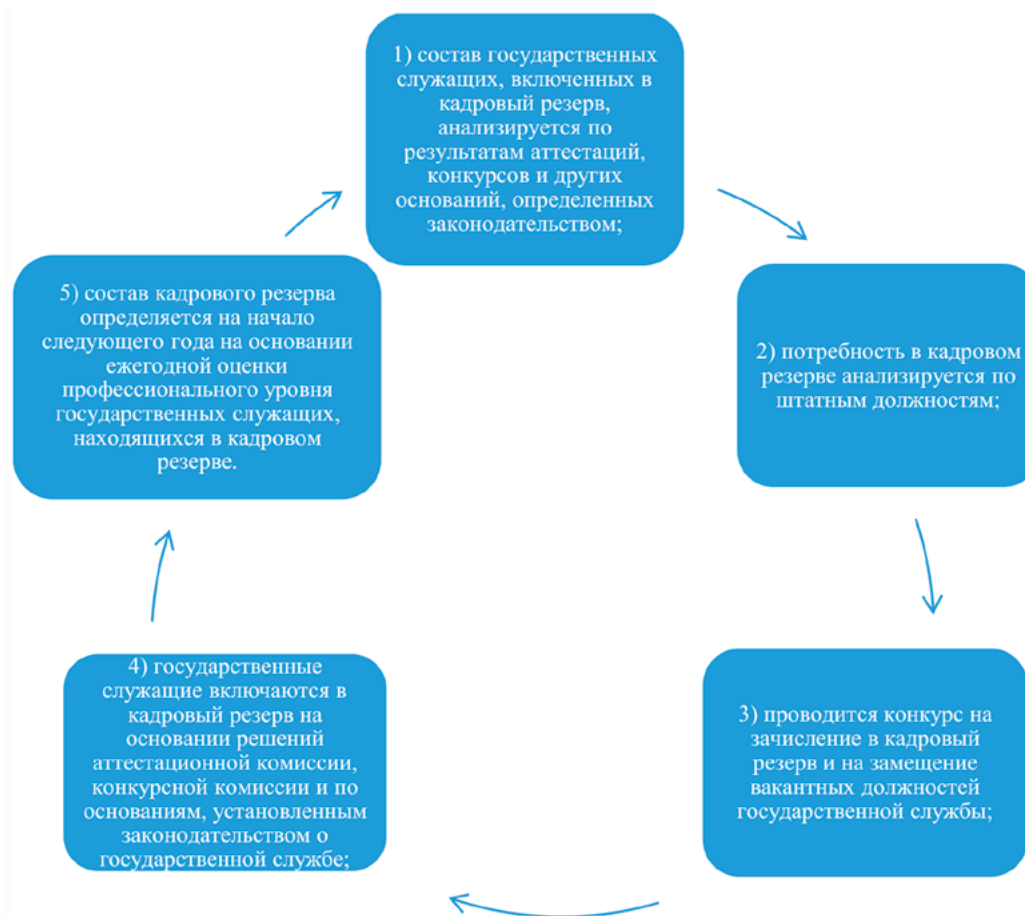


Рис. 4. Последовательность организация кадрового резерва государственных служащих

Разработка стратегии содержит формирование команды из государственных служащих: отраслевых специалистов и экспертов, которые проводят стратегический анализ на предмет какие задачи достигнуты, где идёт отставание, какие факторы обеспечивают основное развитие. На основе вышеперечисленных механизмов, формируются точки роста, приоритетные направления и инициативы.

Значительное количество научных публикаций на данную тему объясняется необходимостью формирования качественной, научно обоснованной методологической платформы кадровых технологий в государственной службе.

Формирование кадрового резерва – важнейшее направление деятельности органов государственной власти и одно из актуальных направлений управления персоналом. Кадровый резерв

способствует обновлению персонала, удовлетворяя потребности сотрудников в признании и самовыражении. Резерв административного персонала на государственном уровне состоит из: резерва административного персонала президента, федерального резерва административного персонала и регионального резерва административного персонала.

Организация кадрового резерва обычно осуществляется в следующей последовательности (рис.4):

Кадровый резерв и его формирование обеспечивает одинаковую доступность граждан к государственной службе, профессиональному развитию кадров.

Преимуществами создания в государственном органе кадрового резерва можно выделить:

- естественное обновление состава кадров;

– оптимизация расходов государственных органов, так как необходимые кадры находятся в организации.

Автор Карпенко Е.З. отмечает, что «Соблюдение принципа системности в кадровой работе предполагает оптимизацию кадровых процессов и изучение результатов кадровых решений. Цифровые технологии становятся помощником в системе управления кадрами.

Определение эффективности работы персонала (по принципу результативности) – сложная задача. Учесть затраты по управлению персоналом в структуре, с сопоставлением их с производительностью отдельных сотрудников либо различных групп кадрового персонала без применения информационно-коммуникационных технологий сегодня практически невозможно» [6].

Поэтому, основные направления кадровой политики государственной службы, где должен решаться целый комплекс задач, следующие:

- рассмотрение цифровых кадров, который существенно повысит производительность труда государственных служащих за счёт использования технологических решений;
- рабочее пространство каждого отдельного сотрудника и команды в целом кардинально меняется под влиянием цифровой экономики;
- выбор эффективных инструментов, методов и подходов, которые раскроют потенциал государственно-го служащего.

Кадровая политика – основа по формированию профессиональных кадров для государственной службы и значима при подборе, поиске и обучении государственных служащих. Кадровые технологии определяют степень соответствия профессиональных и личностных качеств государственных служащих потребностям государственного органа и занимаемой должности, а также эффективность их работы.

Захарова Т.И. считает, что «Резерв кадров – это специально сформированная группа амбициозных работников, обладающих необходимыми для карьерного роста профессионально-деловыми, организаторскими и морально-этическими качествами» [7].

Формирование управленческого резерва – комплексный процесс с чётко регламентированными этапами действия.

На первом этапе формирования кадрового резерва происходит прогноз изменений структуры резерва с учётом времени, совершенствование процесса продвижения кадров, уменьшение степени обеспеченности вышестоящими должностями.

Для определения основных позиций управленческого резерва проводится анализ штатного расписания государственного органа. Основная задача штатного расписания – определение объёма укомплектованности подразделений и отделов государственного органа.

Методы кадровой политики в государственных органах различны от методов, использующих в частных организациях.

Можно выделить два раздела технологий, которые сегодня используют для создания кадрового резерва:

- стандартные методы;
- инновационные методы.

Ротация кадров – инструмент подготовки эффективных управляющих руководителей государственного органа. Целью этой процедуры – постоянное перемещение кадров, что значительно снижает уровень коррупции за счёт постоянной смены рабочего места государственного служащего.

Таким образом, система подбора и рост кадров должны обеспечивать приток граждан на госслужбу с необходимыми компетенциями, отобранных в соответствии с принципами меритократии. При этом важно обеспечить баланс трёхступенчатости «полномочия – ответственность – ресурсы». Оптимизация информационных потоков должна быть в центре внимания при совершенствовании бизнес-процессов и административной реформы для обеспечения ритмичности государственного аппарата. В современных условиях важно прививать современный стиль управления с учётом уважения достоинства, прав, труда и времени подчинённых, а также способность и желание делегировать свои полномочия, используя эффективные инструменты управления. Результаты кадровых решений отражают соблюдение принципа системности и оптимизацию кадровых процессов в работе с кадрами, где по-

мощниками в системе управления кадрами становятся цифровые технологии.

Таким образом, схема управления субъектов РФ имеет равномерное распределение нагрузки обязанностей для эффективного исполнения задач подразделений. О чём свидетельствуют рейтинговые показатели региона по эффективности системы управления по работе субъекта: область попадает в десять наиболее успешных регионов России по эффективности управления.

Приоритетами работы в системе государственной службы в настоящее время являются стабильность деятельности, профессиональный опыт и интересное содержание труда, что указывает на высокий уровень мотиваций интеллектуального развития, профессионального совершенствования и творческой самостоятельности [8].

Только в комплексном подходе работа с кадрами становится максимально прозрачной, при всём многообразии факторов, обеспечивающих не только ротацию, но и продвижение по службе, к которым можно отнести: образование, стажировку, повышение квалификации, опыт работы, дополнительные компетенции, поощрения либо замечания. Стоит отметить, что для каждого региона факторы влияния могут быть совершенно разными, что требует индивидуального подхода. А функционирующий Центр управления регионом (ЦУР) аккумулирует обратную связь граждан для решения системных проблем.

Бычкова Т.В. считает, что «В современном обществе на первый план в понимании качества выходит степень соответствия присущих объекту характеристик установленным требованиям или ожиданиям, т.е. развивается субъективное понимание качества» [9].

Согласно принятой Единой методике аттестации государственных служащих Российской Федерации, оценка профессиональной деятельности государственного служащего должна основываться по следующим характеристикам, отражённых на рисунке 5.

Установлено, что аттестация проводится раз в три года. Вне очереди аттестация проводится по соглашению сторон на основании результатов годового отчёта о профессиональной деятельно-

сти государственного служащего или в случае сокращения должности в государственном органе или изменения условий оплаты труда. Документ определяет форму акта государственного органа по аттестации, который включает информацию о комиссии по аттестации (состав комиссии, сроки и порядок ее работы), график аттестации и список государственных служащих, подлежащих аттестации, методы оценки профессиональной деятельности и др.

Для подготовки непосредственного руководителя работника о его деятельности используются годовые отчёты о профессиональной служебной деятельности госслужащего. Предусматривается участие госслужащего при проведении аттестации путём видеоконференции при наличии технической возможности.

Таким образом, было решено отказаться от предложенного Минтрудом России в проекте Единой методики практики буквенного обозначения оценки прохождения аттестации и от другого критерия определения результата аттестации государственного служащего, то есть соблюдение сотрудником замещаемой должности и зачисление в кадровый резерв для замещения вакантной должности в будущем как приоритетное направление для роста рабочих мест.

Особое внимание уделяется тем, кто собирается поступать на госслужбу, то есть нет требования опыта работы в критериях отбора конкурса для включения в кадровый резерв на вакансии.

Прогноз консалтинговой компании в сфере управления персоналом Korn Ferry Hay Group показал кадровый кризис к 2030 году, который грозит мировой экономике. Произойдёт нехватка специалистов в России, так как вакансий на рынке будет существенно отставать от спроса. В таблице 1 показан масштаб проблемы, где Россия попала в первую тройку стран кадрового кризиса.

Несомненно, что кадровый кризис объясняется ростом подбора персонала в сфере информационных технологий, так как в мире не успевает появляться достаточное количество квалифицированных кадров. Таким образом, станут востребованными те, кто будет двигаться в направлении поиска, обучения и развития кадров.

- участие государственного служащего в разработке вопросов, направленных на реализацию задач, стоящих перед государственным органом;

- сложность выполняемой профессиональной работы, ее результативность и эффективность;

- соответствие квалификационным требованиям по уровню профессионального образования, направлению подготовки, знаниям, стажу работы, навыкам, необходимым для занимаемой должности;

- отсутствие установленных фактов несоблюдения дисциплины и ограничений государственными служащими, нарушения запретов, несоблюдения требований к служебному поведению и установленных законом обязательств по государственной службе и противодействию коррупции.

Рис. 5. Основные характеристики оценки профессиональной деятельности государственного служащего

Таблица 1

Прогноз дефицита специалистов к 2030 году

Страны, государства	Упущенная прибыль бизнеса, \$ млрд.	Общий дефицит специалистов, млн. человек
Германия	629,9	4,90
Великобритания	407,6	2,99
Россия	297,1	2,85
Франция	214,6	1,52
Саудовская Аравия	206,8	0,66
Нидерланды	71,3	0,55
ОАЭ	50,6	0,11
ЮАР	29	0,75

Источник: Korn Ferry Hay Group (РБК, 2018)

Кризис меняет принцип работы компаний, меняются рынки, все начинается заново, с нового жизненного цикла. Но через некоторое время на этом же месте появляется новая жизнь. Удалённая работа в Российской Федерации может остаться на госслужбе даже после полного прекращения эпидемии коронавируса. Тогда это станет настоящей революцией в госслужбе.

Госслужба – достаточно сложная и консервативная система, не терпящая серьёзных изменений, но даже в ней на фоне пандемии они могут начаться. Так как изменения в частного секторе уже начались.

Горг Б. [11] в своей работе отмечает, что «Обучение государственному управлению, государственному менеджменту, как и менеджменту в целом, достаточно

сложный процесс, который по-разному оценивается специалистами. В целом эксперты отражают широкий спектр мнений – от представления, что менеджером, тем более, государственного уровня, нужно родиться, до утверждения того, что эти профессии имеют такие же научные основы, как например, медицина, или физика» [12].

Удалённую работу на госслужбе можно улучшить, сделать более полезной и эффективной не только для самого государства, но и для общества.

Революция в данной области может пойти на пользу. Сохранение режима удалённой работы на госслужбе после окончания эпидемии в российском государстве сыграет положительную роль. Тогда удалённый режим в России станет обычным явлением, а не чем-то новым и плохо организованным. О чём будет свидетельствовать успешность удалённой работы регионов РФ.

К содержанию происходящих тенденций можно отнести:

- наличие избыточных и дублирующих функций в государственном управлении;
- нехватка квалифицированных специалистов в России;
- повышение степени технологического оснащения работы с кадрами;
- ускорение цифровизационных процессов в кадровой сфере;
- планирование преемственности;
- усиление прозрачности (открытости) в работе кадрами и «отзывчивости» государственно на потребности и интересы государственных служащих;

- рост кадрового потенциала;
- рост требований к государственным служащим;
- экспоненциальный рост информации;
- развитие сферы организации конкурсных экзаменов – в рамках поступления на государственную службу, так и при перемещении по службе;
- сокращение расстояния между гражданами и государством;
- уменьшение количества государственных служащих при синхронном увеличении заработной платы и применении прогрессивной шкалы ее роста в зависимости от эффективности деятельности государственных служащих;
- глобализационные и модернизационные процессы кадровой политики.

Таким образом, обновление кадров государственного управления – важнейший фактор модернизации современной России. Особое внимание в субъекте уделяется тем, кто собирается поступать на госслужбу. Выявлено, что кадровый кризис объясняется ростом подбора персонала в сфере информационных технологий, так как в мире не успевает появляться достаточное количество квалифицированных кадров. Станут востребованными те, кто будет двигаться в направлении поиска, обучения и развития кадров. В условиях пандемии организованная удалённая работа в Российской Федерации может остаться на госслужбе даже после полного прекращения эпидемии коронавируса, что станет настоящей революцией в госслужбе.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (с изм. и доп. 24 марта 2021) [Электронный ресурс]. <http://ivo.garant.ru/#/document/12136354/paragraph/237301:0>
2. Жукова, С. М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации: монография / С. М. Жукова. – Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2014. – 116 с.
3. Смургина, Е.А., Какадий, И.И. Основные принципы организации труда в системе государственного и муниципального управления // Научный журнал «Дискурс». – 2017. – № 2 (4). – С. 127-132.
4. Кузнецова М.Е. Формализация управления кадровыми рисками // Интернет- журнал «Науковедение». 2016. Том 8, № 3 (34). С. 1-12.
5. Шарин В.И. Карьерные риски на государственной гражданской службе // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. №78. С. 302-318.

6. Карпенко Е.З. Кадровая политика организации в условиях развития цифровой экономики// Вестник академии.–2019.–№3.– С.74-81
7. Захарова Т.И., Государственная служба и кадровая политика, 2011, С. 17
8. Селюков М. В., Шалыгина Н. П., Карташова К. С. Анализ методов мотивации должностных лиц и работников бюджетной сферы таможенных органов // Таможенное дело. 2016. № 2. С. 118-121
9. Бычкова, Т.В. Комплексная оценка предпочтений потребителей образовательных услуг в диагностике качества деятельности вуза: автореферат дис. канд. пед. наук / Т.В. Бычкова. – Санкт-Петербург, 2015.
10. Дефицит специалистов в России / Официальный сайт группы компаний «РБК» // [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5af06b549a79472ff921935e>.
11. Gorg, B. Zukunft des Managers – Manager der Zukunft / B. Gorg. – Wien: Ueberreuter, 1989. – 204 S.
12. Ювица Н.В. Государственный служащий будущего: модернизация качеств и доверие общества// Economics. Law. State. 2019. № 4 (6). С. 55-61.