

**Intergovernmental Group of Experts on Competition Law
and Policy**

Geneva, 9-11 July 2012

Knowledge and Human-Resource Management

by

Russia

The views expressed are those of the author and do not necessarily reflect the views of UNCTAD.

Эффективное использование информационных ресурсов ведомства (Knowledge management) и управление персоналом (Human resources)

В условиях глобального информационного общества и быстро развивающихся технологий одной из основных задач любой организации является эффективный обмен внешней и внутренней информацией в организации для эффективного и быстрого достижения стоящих перед ними целей.

ФАС России является одним из самых информационно открытых ведомств в России. Информация о деятельности ведомства публикуется на официальном сайте www.fas.gov.ru на основе Положения об информационной политике ФАС России и ее территориальных органов, утвержденного приказом ФАС России и разработанного в соответствии с требованиями Постановления Правительства № 953 от 24.11.2009 «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти».

К данной информации относится, в частности:

- законодательство, соблюдение которого обеспечивает ФАС России;
- практика конкурентного правоприменения (решения и предписания ФАС России);
- прецедентные дела;
- разъяснения ФАС России и судебного сообщества;
- результаты анализа товарных рынков;
- материалы, публикуемые на сайте после проведенных как внутрироссийских, так и международных мероприятий.

Кроме того, ФАС России активно информирует общественность о своей деятельности через социальные сети. ФАС России можно найти на Facebook (FAS-book), а также в Twitter (rus_fas).

С целью более открытого взаимодействия ФАС России с общественными структурами при ФАС России действует Общественно-

консультативный совет, в который входят представители некоммерческих организаций, объединений предпринимателей. Совет проводит мониторинг деятельности ФАС России, вырабатывает рекомендации по совершенствованию антимонопольного законодательства и практики пресечения его нарушений. Аналогичные советы действуют в территориальных управлениях ФАС России.

В этих же целях при ФАС России действуют экспертные советы по отдельным направлениям деятельности службы, в частности, Экспертный совет по рекламе, Экспертный совет по недобросовестной конкуренции, Экспертный совет по защите конкуренции на рынке финансовых услуг, Экспертный совет по электроэнергетике, Экспертный совет по вопросам связи, Экспертный совет по агропромышленному комплексу, Экспертный совет по развитию конкуренции в сфере ЖКХ, Экспертный совет по поддержке малого и среднего предпринимательства. В состав Экспертных советов входят участники рынков, представители некоммерческих организаций и контролирующих органов власти.

Кроме того, в целях обеспечения открытости и гласности деятельности антимонопольных органов Российской Федерации, на сайте ФАС России публикуется электронный научно-практический журнал «Российское конкурентное право и экономика» для распространения информации о деятельности ФАС России, адвокатирования конкуренции, информирования сотрудников антимонопольных органов об опыте и эффективных формах организации работы, обобщения опыта управлений центрального аппарата и территориальных управлений ФАС России, разъяснения роли антимонопольных органов в обеспечении защиты конкуренции и повышении уровня правовой культуры, информирования читателей о состоянии федерального законодательства о конкуренции и вносимых в него изменениях и осуществления связи с читателями, выявления их мнения о состоянии конкуренции в Российской Федерации, о результативности деятельности ФАС России. Целевой аудиторией журнала являются

сотрудники антимонопольных органов, представители бизнес-сообщества, специалисты, консультанты, граждане.

В целях обучения перспективных кадров основным понятиям конкурентной политики, в Высшей школе экономики Российской Федерации (ВШЭ) создана специальная Базовая Кафедра ФАС России, на которой преподается базовый курс Конкурентного права в России, а также два специальных курса: экономическая концентрация и противодействие картелям. Руководитель ФАС России является заведующим данной Кафедры, а преподавателями кафедры являются сотрудники ФАС России.

Помимо общественного сайта, ведомство уделяет большое внимание обмену внутренней информации между центральным аппаратом ведомства и его территориальными органами в целях обеспечения единства конкурентного правоприменения на всей территории РФ.

*ФАС России состоит из Центрального аппарата, в котором функционируют 23 управления (15 – отраслевых и 8 инфраструктурных), и из 82 Территориальных органов, расположенных в субъектах России.

В этих целях в ФАС России обеспечена система мероприятий для взаимодействия сотрудников:

- **Коллегия ФАС России.** Включает руководителей основных структурных подразделений и территориальных управлений ФАС России. Председателем коллегии является руководитель ведомства. На заседаниях Коллегии, которые проводятся два раза в год, подводятся итоги работы ведомства и ставятся задачи на будущее. Коллегия ФАС России – это главный коллективный орган по принятию важных стратегических решений ведомства. Все решения, принятые в рамках заседаний коллегии, обязательны для исполнения, сообщения и презентации внешних экспертов и руководителей организаций.

- **Президиум коллегии ФАС России** – еженедельные заседания, на которых обсуждаются преимущественно тактические цели ведомства и

принимаются оперативные решения, заслушиваются отчеты о судебной практике, выступления 2-3-х руководителей ТУ с краткими отчетами об их работе (видео связь), доклады начальников структурных подразделений ЦА о наиболее актуальных проблемах в курируемых ими направлениях.

На заседаниях присутствует основной руководящий состав ведомства: руководитель ведомства (возглавляет Президиум коллегии ФАС России), заместители руководителя ведомства, начальники и заместители начальников структурных подразделений центрального аппарата ФАС России. Заседания транслируются для всех территориальных органов ФАС России с использованием внутреннего портала.

- Президиум ФАС России. Создание Президиума было обусловлено необходимостью принятия стратегических решений по вопросам правоприменения, утверждением методических рекомендаций и другим актуальным вопросам, требующим неотложного коллегиального решения.

Встречи проходят еженедельно, на них присутствуют руководитель ведомства, заместители руководителя и начальники структурного подразделения, курирующие обсуждаемые вопросы, а также руководители Правового и Аналитического управлений ведомства.

- Совет территориальных органов ФАС России

Совет территориальных органов ФАС России является постоянно действующим совещательным органом при руководителе ФАС России, на котором вырабатываются общие подходы к конкурентному правоприменению ЦА и ТУ ФАС России, проводится мониторинг исполнения данных подходов всеми ТУ ФАС России, обсуждаются вопросы взаимодействия ЦА и ТУ, а также жизнедеятельности ТУ.

ФАС России был первым органом федеральной исполнительной власти, создавшим совещательный орган, в состав которого входят руководители территориальных органов.

- Советы руководителей территориальных органов ФАС России в федеральных округах

Создан по инициативе руководителей территориальных органов. Необходимость создания обусловлена требованием единства правоприменительной практики при принятии мер антимонопольного реагирования при выявлении нарушений в условиях самостоятельности территориальных управлений в принятии решений.

В целях совершенствования работы по методическому обеспечению деятельности антимонопольных органов также создан **Методический совет Федеральной антимонопольной службы**, который:

- осуществляет рассмотрение разработанных отраслевыми структурными подразделениями центрального аппарата ФАС России и территориальными органами ФАС России проектов методических рекомендаций по вопросам применения антимонопольного законодательства, законодательства о естественных монополиях, о рекламе, о государственных закупках, об основах государственного регулирования торговой деятельности, об иностранных инвестициях;

- дает поручения соответствующим структурным подразделениям ФАС России, территориальным органам ФАС России о доработке рассмотренных методических рекомендаций;

- утверждает рассмотренные проекты методических рекомендаций;

- готовит заключение по проектам методических рекомендаций, подлежащих утверждению руководителем ФАС России, которое представляется руководителю ФАС России вместе с проектом методических рекомендаций на утверждение;

Методический совет вправе:

- приглашать на свои заседания руководителей территориальных органов ФАС России, членов Общественно-консультативного совета и экспертных советов, созданных при ФАС России, а также представителей федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, экспертов.

- осуществлять взаимодействие с предпринимательскими союзами, некоммерческими организациями, общественными объединениями и научными организациями.

Председателем Методического совета является заместитель руководителя ФАС России, его заместителем – начальник Аналитического управления ФАС России, а в состав совета также входят начальники управлений центрального аппарата ФАС России, руководители территориальных органов.

Кроме того, в ФАС России на ежегодной основе проводятся **региональные семинары-совещания** (каждый год в каждом федеральном органе) с участием судей арбитражных судов и судов общей юрисдикции.

Целью данных мероприятий является выработка единообразного понимания норм антимонопольного законодательства, законодательства о рекламе и контроля государственного заказа с целью повышения эффективности совместной работы Центрального аппарата и 82 территориальных антимонопольных органов, расположенных на всей территории России, по профилактике, пресечению и выявлению нарушений.

Помимо вышеперечисленных способов взаимодействия сотрудников ведомства, для упрощения передачи информации был разработан и запущен внутренний портал, с помощью которого любой сотрудник ФАС России может получить доступ к:

- информационным, методическим материалам, рекомендациям;
- нормативным правовым актам (последним документам, указаниям, разъяснениям по вопросам применения конкурентного законодательства Российской Федерации, разъяснениям по судебной практике);
- прямым трансляциям заседаний Президиума коллегии;
- новостям, статьям, важным сообщениям для сотрудников, отчетам, регламентирующим документам, методическим материалам;
- видео-обращениям руководителя ведомства;

информации об обучении, социальных программах и внутренних мероприятиях, контактной информации о сотрудниках и подразделениях, а также неформальной информации о сотрудниках (образование, достижения, увлечения, хобби, интересные истории).

Данный способ обмена информацией способствует повышению информированности и грамотности персонала, позволяет любому сотруднику ведомства получать доступ к любой требуемой информации, быть в курсе последних событий в области конкуренции, и других общественно важных вопросов.

В функционировании такой обширной конкурентной системы необходимо уделять внимание работе персонала, для которого, в частности, и обеспечивается подобная информационная открытость.

Общая численность персонала ФАС России составляет 3079 человек, из них 592 человека работают в ЦА, а 2487 – в территориальных органах ФАС России. Более 50% персонала имеют юридическое образование, 40% - экономическое и 10% - другое. 49 человек имеют степень кандидатов наук.

Ведомство изначально целенаправленно подходит к найму высококвалифицированного персонала, а впоследствии прилагает все усилия для его удержания и мотивации.

Процедура найма персонала в ФАС России позволяет определять лучших в своем деле, является требовательной и эффективной. Любой гражданин РФ, соответствующий требованиям, прописанным в Законе «О государственной службе РФ» может принять участие в конкурсе на замещение вакантных должностей. Для этих целей на официальном сайте ведомства публикуются вакансии ведомства. Кандидату необходимо направить в ведомство свое резюме, после чего пройти тестирование на знание законодательства, а также психологическое тестирование. После проведения конкурса, лучшие кандидаты зачисляются в кадровый резерв, откуда в последствие назначаются на вакантные позиции.

Для скорейшей адаптации новых сотрудников в ФАС России предполагаются следующие мероприятия:

1. Справочник нового сотрудника «Первые шаги в ФАС России».
2. Программа наставничества.
3. Обучающие семинары, проводимые начальниками структурных подразделений ФАС России.

В ведомстве высоко ценят работу сотрудников и прилагают всяческие усилия для мотивации персонала. Для этих целей созданы следующие программы:

- Лучший сотрудник ведомства
- Лучший наставник ведомства

Большое внимание уделяется развитию/обучению персонала, которое проходит минимум раз в 3 года. Ведомство направляет сотрудников на обучение в такие престижные учебные заведения, как: Дипломатическая Академия МИД РФ, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Московская академия государственного и муниципального управления и т.д.

ФАС России также проводит семинары, конференции и круглые столы, в том числе семинары для судей по антимонопольному законодательству, а также стажировки для представителей Восточной и Южной Европы, Бразилии и стран СНГ, консультации с зарубежными конкурентными ведомствами и международными организациями, стажировки в антимонопольных ведомствах США, Австрии, Швеции, Эстонии, Финляндии, Болгарии, в Европейской Комиссии, и др.

В ведомстве проводится ротация кадров. Так, зачастую, руководители территориальных управлений ФАС России меняют регионы работы, либо переходят на высшие должности в центральный аппарат ФАС России.

Большое внимание в ведомстве уделяется улучшению производственной среды. Сотрудники работают в помещениях,

оборудованных новых техникой, мебелью. Здание ведомства имеет удобное месторасположение, сотрудники могут парковать автомобили на специально оборудованных парковках. В летний период во всех помещениях работают кондиционеры, осуществляется уборка в помещениях. Для сотрудников открыты столовые и т.д. Создан профсоюз.

Эффективное использование информационных ресурсов ведомства и управление персоналом тесно взаимосвязаны и являются одними из ключевых элементов в работе ведомства.