

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА  
БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа  
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело  
очной формы обучения, группы 05001205  
Пшонь Константина Валерьевича

Научный руководитель  
кандидат экономических наук,  
доцент Селюков М.В.

Рецензент  
Начальник Белгородского  
таможенного поста  
Белгородской таможни Андреева А.Б.

БЕЛГОРОД 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА БЕЛГОРОДСКОМ ТАМОЖЕННОМ ПОСТУ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ	26
РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современный этап развития международной интеграции требует формирования систематического подхода к разработке и внедрению эффективных технологий управления, в первую очередь, в деятельности государственных организаций, для обеспечения текущих и перспективных планов в области модернизации национальной экономики.

Таможенная служба, являясь стражем законности и правопорядка в сфере таможенного дела, в последнее время играет немаловажную роль в создании сильного и эффективного государства. Принимая активное участие в минимизации рисков преступной деятельности и ненадлежащего применения легальных методов международной торговли, таможенники обеспечивают экономическую безопасность государства. Создавая оптимальные условия для легального бизнеса и гарантируя исполнение норм правового регулирования, они содействуют не только социально-экономическому развитию отечественной экономики, но и в определенной мере создают предпосылки для развития других государств – участников Единого экономического пространства (ЕврАзЭС).

Результаты, достигаемые таможенной органами Российской Федерации, обеспечиваются за счет реализации комплекса мер системного, планового характера по эффективной организации борьбы с контрабандой, применению инновационных технологий, автоматизации таможенных процессов, совершенствованию правовой базы, внедрению системы менеджмента качества предоставляемых услуг, подготовке кадров и участию в международных программах. При этом одним из основных направлений повышения эффективности отечественной таможенной службы является дальнейшее совершенствование организационно-управленческой деятельности.

В соответствии со Стратегией развития таможенной службы РФ до 2020 года: «основное содержание таможенной политики Российской Федерации составляет таможенное администрирование – организационно-управленческая деятельность Федеральной таможенной службы, а также деятельность таможенных органов, осуществляемые в нормативно-правовых рамках в процессе реализации возложенных на них задач в сфере таможенного дела<sup>1</sup>». Вследствие этого результативность деятельности таможенной службы Российской Федерации по ее основным направлениям развития требует в современных условиях внесения изменений в подходы к совершенствованию организационно-управленческой деятельности.

Именно организованность системы управления таможенной службы, ее структура и управленческие звенья, оптимизация численности аппарата управления таможенных органов, его функции, внедрение автоматизированных систем управления, а также разработка систем принятия решения в значительной мере оказывают влияние на повышение эффективности работы отечественной таможенной системы, что и подтверждают актуальность и выбор темы дипломного исследования.

**Степень изученности темы дипломного исследования.** В процессе исследования особый интерес представляют труды ученых, рассматривающих вопросы, связанные с содержанием организационно-управленческой деятельности таможенных органов РФ, особенности таможенного администрирования. В частности, уделялось внимание исследованиям, посвященных в целом рассмотрению управленческих аспектов в таможенных органах, таких авторов как Е.Г. Анисимов, С.Н. Гамидуллаев, В.Г. Драганов и др.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> О стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 №2575-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Анисимов Е.Г., Черныш А.Я. Концепция построения теории таможенного дела // Вестник Российской таможенной академии. 2011. №3; Гамидуллаев С. Н. Управление риском в социально-экономических системах: таможенные аспекты. СПб., 2014; Драганов В.Г. Основы таможенного дела. М., 2015.

Серьезный вклад в понимание сущности управления и менеджмента в сфере таможенного дела внесли такие ученые как: В.В. Макрусев, И.Т. Насретдинов, В.А. Черных, И.С. Чуватова и др<sup>1</sup>.

Исследования подходов к совершенствованию организационно-управленческой деятельности таможенных органов на современном этапе развития отечественной таможенной службы представлены в трудах: Е.Н. Ковтун, Е.Б. Косенко, Н.В. Михайловой, Е.И. Озеровой, С.В. Петрова, Л.Н.Хрипковой и др<sup>2</sup>.

Особое внимание уделялось исследованию подходов по совершенствованию организационно-управленческой деятельности таможенных органов в государствах Евразийского экономического союза (ЕАЭС), в частности, изложенных в трудах С.В. Борисюка<sup>3</sup>.

**Проблема исследования** обусловлена противоречием между необходимостью совершенствования организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов Российской Федерации и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по оптимизации данного процесса на уровне таможен.

**Объектом исследования** являются организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента // Вестник МГОУ (серия Экономика). 2013. № 4; Насретдинов И.Т. Основные аспекты совершенствования таможенного дела. М., 2017; Черных В.А., Макрусев В.В. Управление таможенным делом. М., 2014; Чуватова И.С. Администрирование таможенных платежей в Российской Федерации. М., 2012.

<sup>2</sup> Ковтун Е.Н., Хрипкова Л.Н. Совершенствование организационно-управленческой деятельности таможенных органов // Наука и образование в 21 веке. 2013. №5; Косенко Е.Б., Петров С.В. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. №2; Михайлова Н.В. Управление персоналом в таможенных органах (на примере Бурятской таможни) // Современные проблемы теории и практики таможенного дела. 2015. №3; Озерова Е.И. Роль анализа хозяйственной деятельности таможенных органов в оценке качества таможенного администрирования // Управление экономическими системами. 2015. №3 (75).

<sup>3</sup> Борисюк С.В. Таможенная служба Беларуси: современный этап развития в аспектах правоохранительной и организационно-управленческой деятельности // Проблемы управления. 2012. №3 (44).

**Предметом исследования** выступают особенности таможенного администрирования на Белгородском таможенном посту Белгородской таможни.

**Целью дипломной работы** является разработка основных направлений по совершенствованию организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить соответствующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов Российской Федерации;
- исследовать практика организационно-управленческой деятельности на Белгородском таможенном посту Белгородской таможни;
- разработать рекомендации по совершенствованию организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов Российской Федерации.

В качестве **теоретико-методологической основы дипломного исследования** выступают основные положения организации и совершенствования организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов Российской Федерации, в частности в трудах А.А. Белов, В.В. Макрусев, Е.Н. Мартюшевской<sup>1</sup>.

Особое место занимают итоговые доклады, отчеты, результаты практических работников – руководителей (заместителей) таможенных органов, занимающихся вопросами совершенствования информационного обеспечения деятельности таможенных органов РФ. Автором изучены итоговые доклады об основных результатах деятельности Белгородской таможни в 2014-2016 гг.

---

<sup>1</sup> Белов А.А. Менеджмент в управлении таможенными органами // Наука. Мысль. 2016. №9; Макрусев В.В. Проблемы развития теории управления таможенным делом // Вестник Российской таможенной академии. 2012. №2; Мартюшевская Е.Н. К вопросу о сущности государственного управления в области таможенного дела // Право.by. 2015. №2.

Важную роль в процессе написания дипломной работы играют такие **методы**, как системный анализ и синтез, сравнения и аналогий, графический, экономико-статистический, экономико-статистический методы, методы анализа рядов динамики и другие.

**Эмпирической базой исследования** послужили: ТК ТС, Решения ЕЭК (Комиссии ТС), федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, приказы и распоряжения ФТС России, Центрального таможенного управления (ЦТУ), Белгородской таможни<sup>1</sup>.

**Научно-практическая значимость** исследования заключается в том, что результаты дипломного исследования конкретизируют общетеоретические представления и практические рекомендации по совершенствованию организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органах Российской Федерации.

Результаты исследования могут быть использованы в деятельности Белгородской таможни.

**Структура дипломной работы** обуславливается поставленной целью и задачами исследования. Дипломная работа состоит из введения; трёх разделов; заключения; списка источников и литературы; приложения.

---

<sup>1</sup> Таможенный кодекс Таможенного союза: приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615; О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 48. – Ст. 6252; Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : федер. закон от 8 декабря 2003 г. № 164-ФЗ (с изм. и доп. от 13.07.2015 №233-ФЗ)// Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109; Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 04 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – 14 января; Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 04 сентября 2014 г. № 1701 // Российская газета. – 2014. – 21 ноября.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

В настоящее время немаловажную роль в создании сильного и эффективного государства играет таможенная служба, которая является стражем законности и правопорядка в сфере таможенного дела.

Таможенная служба является одним из важнейших звеньев в системе внешнеэкономических отношений Российской Федерации и его значимость, как части экономики страны проявляется, прежде всего, через защиту экономических интересов государства.

Принимая активное участие в обеспечении экономической безопасности государства, посредством минимизации рисков преступной деятельности и ненадлежащего применения легальных методов международной торговли, таможенники обеспечивают развитие внешнеэкономической деятельности, создавая безбарьерную среду для легального бизнеса и гарантируя исполнение норм правового регулирования.

На сегодняшний день таможенное дело находится в стадии непрерывного развития в области концептуальных, организационных, правовых, технологических, аналитических и других подходов к его осуществлению. И все это направлено на реализацию приоритетной стратегической цели таможенной службы РФ – «повышение уровня экономической безопасности Российской Федерации, создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в российскую экономику, полного поступления доходов в федеральный бюджет, защиты отечественных производителей, охраны объектов интеллектуальной собственности и максимального содействия внешнеторговой деятельности на



основе повышения качества и результативности таможенного администрирования»<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что «результаты, достигаемые таможенной службой, обеспечиваются за счет реализации комплекса мер системного, планового характера по эффективной организации борьбы с контрабандой, применению инновационных технологий, автоматизации таможенных процессов, совершенствованию правовой базы, внедрению системы менеджмента качества предоставляемых услуг, подготовке кадров и участию в международных программах»<sup>2</sup>. Однако во многом реализация перечисленных мероприятий зависит от эффективности системы управления таможенных органов. Вследствие этого важнейшим направлением развития таможенного дела в РФ является совершенствование организационно-управленческой деятельности в отечественной системе таможенных органов.

Рассматривая тематику, связанную с организационно-управленческой деятельностью в таможенных органах, следует отметить, что она включает достаточно большую систему категорий требующих пояснения. В первую очередь, остановимся на таких терминах, как: «государственное управление» и «менеджмент в государственной службе». Связано это с тем, что таможенная служба – это составная часть государственной службы осуществляемая в таможенных органах. А, именно: «служба в таможенных органах является особым видом государственной службы граждан Российской Федерации, осуществляющих профессиональную деятельность по реализации функций, прав и обязанностей таможенных органов, входящих в систему правоохранительных органов Российской Федерации»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

<sup>2</sup> Борисюк С.Б. Таможенная служба Беларуси: современный этап развития в аспектах правоохранительной и организационно-управленческой деятельности // Проблемы управления. 2012. №3(44). С. 26-30.

<sup>3</sup> О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (с изм. и доп. от 28.12.2016 №505-ФЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

Таким образом, государственное управление представляет собой основополагающую функцию государственной гражданской службы, особенности которой раскрываются в сознательном, целенаправленном воздействии государства на общество как систему по реализации государственной власти, целей, задач и функций государства. При этом, государственная гражданская служба РФ – «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»<sup>1</sup>.

Следует отметить, что в условиях модернизации отечественной экономики, обществу необходимо такое государственное управление, при котором в его системе – государственном аппарате – широко и с пользой применяется современная научная мысль, принят свободный поиск оптимальных управленческих решений, сосредоточены наиболее квалифицированные специалисты по различным сферам управления, где идет открытое сравнение результатов управления с вложенными затратами.

В соответствии с этим подобная система государственного управления должна отличаться следующими характерными чертами:

1. Глубоким учетом в управленческих решениях и действиях объективных условий и субъективных факторов жизни и деятельности, динамики и тенденций их изменения;

2. Ориентацией государственной политики на использование наиболее прогрессивных, зарекомендованных мировой практикой способов, форм,

---

<sup>1</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (с изм. и доп. от 28.12.2016 №505-ФЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

механизмов и ресурсов решения актуальных проблем жизнедеятельности людей;

3. Тесным взаимодействием научной мысли и управленческой практики, общественной экспертизой принципиальных государственных решений и динамики государственной кадровой политики;

4. Открытостью и восприимчивостью к новым источникам и ресурсам управления, способностью своевременно создавать и осваивать самые прогрессивные механизмы и способы решения управленческих проблем новые управленческие технологии;

5. Гибкостью и адаптационностью всех элементов управляющей системы, высоким потенциалом ее постоянного самосовершенствования.

Рассматривая следующую категорию «менеджмент в государственной службе», необходимо отметить, что она обладает теми же основными чертами, что и менеджмент в коммерческой организации. Так же как и менеджмент в коммерческой организации, он представляет собой управление организацией как социально-экономической системы, в первую очередь группой людей и иными ресурсами, для выработки и достижения общих целей. По мнению В.В. Макрусева: «это процесс управления в рамках учреждений государственной службы, наука об этом управлении, реализующаяся через основные закономерности и основные функции общего менеджмента, а также искусство управления, набор соответствующих навыков»<sup>1</sup>.

Менеджмент в государственной службе распадается на ряд других, более специфических видов менеджмента: таможенный менеджмент, военный менеджмент, менеджмент чрезвычайных ситуаций, а также министерский менеджмент, региональный и муниципальный менеджмент и др. Однако, следует отметить тот факт, что в литературе можно также встретить понятия «управление в таможенных органах» и «таможенный менеджмент». В этой связи отметим, что данные понятия не равнозначны по

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 46.

своему значению, несмотря на то, что на практике их часто рассматривают как слова синонимы.

Таким образом, управление в таможенных органах – это функция организованной таможенной системы Российской Федерации, обеспечивающая сохранение её структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели. В сущности, это целенаправленное воздействие на таможенные органы для упорядочивания, сохранения, совершенствования и развития его определенной качественной специфики.

В отличие от управления в таможенных органах термин «таможенный менеджмент» носит более узкий характер, отражает функциональный аспект таможенного дела. «В широком смысле, таможенный менеджмент – комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение таможенного дела как социально-экономического явления. В более узком и специальном смысле, таможенный менеджмент – форма организации научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях в таможенных институтах, организациях (органах), процессах (процедурах, технологии) и услугах»<sup>1</sup>.

Таким образом, таможенный менеджмент – это вид специального менеджмента, содержащего комплекс взглядов, научных знаний, направленных на функционирование и развитие таможенных институтов, технологий, а также персонала, с целью результативного исполнения функций и предоставления государственных услуг таможенными органами.

По мнению ряда специалистов, развитие инструментария именно таможенного менеджмента играет одну ключевых ролей в совершенствовании организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органах РФ. Связано это с тем, что данный инструментарий оказывает существенное влияние на выработку и проведение политики

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 51.

взаимодействия таможенных органов как органов государственной исполнительной власти с участниками внешнеэкономической деятельности.

Таможенный менеджмент направлен на формирование управленческого склада мышления, развитие управленческих навыков и умений у руководителей таможенных подразделений. Дает понятие о сущности, содержании, основных функциях управления в таможенных органах, принципах управления, об основах процессного, системного и ситуационных подходов к управлению таможенной деятельностью; о функциях организационных структур, методах получения и обработки информации; об организации процессов управления, анализе и синтезе системы управления в таможенных органах и путях повышения качества и эффективности управления.

Для формирования и реализации управляющего воздействия необходимо наличие субъекта управления (управляющей системы, подсистемы), объекта управления (управляемой системы, подсистемы) и определенным образом организованных прямых и обратных связей между ними. В совокупности субъект управления, объект управления и взаимосвязи между ними образуют систему управления в таможенных органах.

Исходя из этого, рассматривая особенности организационно-управленческой деятельности следует выделить субъект и объект управления.

К субъектам управления в таможенных органах относятся все руководители, имеющие полномочия принимать управленческие решения, давать поручения подчиненным сотрудникам и коллективам и требовать их выполнения, т.е. все элементы и подсистемы таможенного поста, таможни, регионального таможенного управления (РТУ) и Федеральной таможенной службы (ФТС России), обеспечивающие процесс управления, т.е. процесс целенаправленного воздействия на коллективы сотрудников, занятых в управляемой системе. Субъекты управления наделяются полномочиями

принимать управленческие решения, давать поручения подчиненным и требовать их выполнения.

В качестве объектов управления в таможенных органах выступают исполнители решений, приказов, поручений управляющей подсистемы, специалисты таможенного дела, таможенные коллективы, организационные структуры, технологические таможенные процедуры, все виды деятельности по осуществлению функций, возложенных на таможенные органы, ресурсы таможенной деятельности и др. В сущности, это все элементы таможенных органов (Центральный аппарат ФТС Росси, региональные таможенные управления, таможни, таможенные посты), таможенные коллективы, специалисты таможенного дела, технологические таможенные процедуры, ресурсы таможенной деятельности (трудовые, финансовые, материальные, информационные и др.), а также звенья таможенной инфраструктуры.

Рассматривая субъект и объект управления в таможенном менеджменте, следует отметить, что различные уровни управления в таможенной системе одновременно выступают и как субъекты, и как объекты управления. Процесс управления между субъектом и объектом реализуется посредством прямых и обратных связей.

Система обратных связей, по которой от объектов управления к субъектам управления поступает осведомительная информация, в отличие от системы прямых связей является более гибкой.

Гибкость и подвижность системы обратных связей объясняется тем, что, во-первых, необходимо иметь в виду несомненную заинтересованность субъекта управления любого уровня в максимально полной информации осведомительного характера. Эффективность управления выше у того субъекта, который лучше информирован о среде функционирования, состоянии управляемых объектов, результатах управляющего воздействия. Во-вторых, гибкость и подвижность системы обратных связей – это одно из проявлений демократичности в государственном управлении,

обусловливающей развернутую систему связей объектов с субъектами управления.

Таможенные органы также связаны каналами прямой и обратной связи с внешней средой. По каналам прямой связи ими оказывается информационное, а при необходимости, в установленном законом порядке, прямое воздействие на участников внешнеторговой деятельности, организации, граждан и должностных лиц. Своей деятельностью таможенные органы влияют на эти объекты внешней среды, добиваясь их желаемого результата.

По каналам обратной связи в таможенные органы поступает необходимая информация о состоянии внешней среды, которая позволяет придать внешним управляющим воздействиям целенаправленный характер.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что управление таможенными органами осуществляется в специфических условиях и во многом отличается от управления в других областях общественной жизни.

В целом, специфика организационно-управленческой деятельности в таможенном деле связана с функционированием единой системы таможенных органов, включающей однородные принципы, на которых основываются организация и осуществление таможенного дела в Российской Федерации: единой таможенной политики, единой таможенной территории, единого таможенного законодательства, единого тарифного регулирования и сочетания его с мерами экономической политики.

Как уже отмечалось, Деятельность таможенных органов следует рассматривать в качестве исполнительного аппарата государственной власти, являющегося основным звеном практической реализации законодательства, а также иных правовых актов органов государственной власти в области внешнеторговой деятельности Российской Федерации. В связи с этим, можно выделить множество подходов к совершенствованию организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органах РФ.

По мнению В.В. Макрусева: «современные тенденции в области государственного управления определяют необходимость формирования

инновационной теоретико-методологической базы управления таможенным делом, основанной на интегративной модели управления»<sup>1</sup>.

В условиях происходящих изменений в экономической модели во все большем числе конкретных направлений деятельности государственной службы требуются нестандартные решения, постоянно возникают новые задачи. Таким образом, по мнению В.В. Макрусева «традиционная бюрократическая модель становится неэффективной, является преградой на пути экономического развития. Объект администрирования, действующий в условиях и по принципам рынка, испытывает постоянное давление со стороны субъекта – государственного чиновника, придерживающегося принципов классического администратора. Практически отсутствует адекватная эффективная обратная связь, что принципиально разрывает логическую цепь управления, разрушает его структуру и процесс. Он становится однонаправленным, исчезает конструктивное взаимодействие между объектом и субъектом»<sup>2</sup>.

Возникающее фундаментальное противоречие, низкая эффективность существующей модели администрирования и, как следствие, «серые» технологии управления – все это диктует условия трансформации традиционной модели управления в государственной службе, необходимость интеграции модели классического администрирования и маркетинговой модели управления (табл. 1)<sup>3</sup>.

Таблица 1

Трансформация модели управления в государственной службе

Модель классического администрирования	Маркетинговая модель управления	Интегративная модель управления
Авторитарное управление Монополия Система государственных функций Соблюдение правил и	Человек – клиент, потребитель Услуги Маркетинг услуг Экономические механизмы	Клиент, потребитель Государственные услуги Маркетинг услуг Организационно-экономические механизмы

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента // Вестник МГОУ. 2013. №4. С. 77-81.

<sup>2</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 34-57.

<sup>3</sup> Там же.



процедур Механизм бюрократии Борьба с негодными (административный ресурс) Бюрократический контроль Затратный механизм Человек – помеха в деятельности	рынка Маркетинговый мониторинг Ориентация на миссию, стратегию, цели Корпоративная культура Команда единомышленников Ориентация на результат Маркетинг-менеджмент	(государственное регулирование) Маркетинговый мониторинг Ориентация на миссию, стратегию, цели Корпоративная культура Команда единомышленников Общий и специальный менеджмент Бюджетирование, ориентированное на результат Общественный контроль
--	---	---

Именно их сочетание позволяет наиболее последовательно использовать технологии маркетинг-менеджмента в государственном управлении, приблизить философию государственного управления к философии коммерческой фирмы, главным субъектом которой является потребитель. В рамках интегративной модели может быть наиболее адекватно выстроен канал обратной связи, реализована концепция государственных услуг, в том числе в сфере таможенного дела.

Традиционная бюрократическая система управления начинает постепенно замещаться интегративной, в которой присутствуют элементы рыночных механизмов. В связи с этим человек уже не рассматривается как помеха в деятельности государственной службы, а все в большей мере начинает восприниматься как клиент и потребитель услуг. Государственная служба постепенно превращается в сферу специфических услуг.

Таким образом, для современных и перспективных технологий эффективной организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов характерны:

- инновационность;
- инвестиции в человеческий капитал;
- «командные» технологии менеджмента;
- ориентация на цели и миссию (вместо ориентации на правила и процедуры);

– ориентация на результат.

«Инновационность становится ключевой характеристикой успешного менеджмента в государственной службе. В практику работы государственных учреждений проникает технология создания команд – гибких временных творческих групп, ориентированных на разработку нового или совершенствование старого «продукта». Нарращивание инновационного потенциала в рамках государственного учреждения становится залогом его успешной деятельности. Для этого необходимо на каждом уровне управления стимулировать эксперименты, новые начинания, творческое заимствование продуктивных идей, так называемые «быстрые старты», ориентировать инновационную стратегию, скорее, на развитие «шаг за шагом», чем на глобальный технологический прорыв»<sup>1</sup>.

«Инвестиции в человеческий капитал – это новый подход к управлению в государственной службе. Он предусматривает постоянное обучение и повышение квалификации, тщательный отбор персонала, предоставление гарантий занятости. Адаптивность организации достигается с помощью относительной стабильности коллектива, обладающего общими ценностями и общим видением. Инвестиции в человеческий капитал приобретают такую же важность, как и инвестиции в основные фонды. Обязательным становится непрерывное обучение персонала, прежде всего, технике решения проблем.

«Командные» технологии менеджмента. Общая тенденция развития менеджмента в последние годы – предоставление значительной самостоятельности небольшим коллективам, которые приобретают права независимых «команд» или даже самостоятельных филиалов. «Командные» технологии менеджмента стали активно проникать в практику государственной службы. В крупных организациях происходит делегирование прав и ответственности с верхних уровней управления на нижние. Небольшие коллективы получают возможность распоряжаться ресурсами, проводить собственную

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 58- 59.

кадровую политику и даже заниматься стратегическим планированием. Команды становятся главным инструментом достижения инновационности, индивидуальной приверженности, сфокусированности на главных задачах. В организациях нового типа меняется роль менеджера среднего звена: он уже не столько диспетчер, сколько тренер-консультант; не столько передает указания начальства, сколько помогает сотрудникам самостоятельно выработать новые подходы, совершенствовать приемы и методы выполняемой работы, добиваться большей согласованности действий»<sup>1</sup>.

«Ориентация на цели и миссию (вместо ориентации на правила и процедуры). Традиционное управление основывается на неизменном следовании правилам и процедурам»<sup>2</sup>.

В целом, по мнению В.В. Макрусева «центральным вопросом в решении проблемы управления таможенным делом является вопрос о представлении сфер внешнеэкономической и таможенной деятельности как теоретических объектов. В рамках модели относительно системы финансово-товарных потоков взаимосвязаны обе сферы деятельности – внешнеэкономическая и таможенная, соответствующее информационное обеспечение и каналы информационно-аналитического взаимодействия, а также механизмы регулирования ВЭД»<sup>3</sup>.

«Теоретическая модель построена с позиций повышения эффективности внешнеэкономической и таможенной деятельности за счет согласованного воздействия на эти процессы всех существующих регуляторов. Объектом регулирования-контроля должна являться система финансово-товарных потоков в сфере ВЭД (России или мира). Основное же содержание парадигмы регулирования-контроля связано с формированием и реализацией эффективной стратегии реструктуризации такой системы для достижения политических, экономических и других явно или неявно

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 57-59.

<sup>3</sup> Макрусев В.В. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента // Вестник МГОУ. 2013. №4. С. 77-81.

выраженных целей группы государств или конкретного государства в сфере внешнеэкономической деятельности»<sup>1</sup>.

Базу для подготовки таких решений составляют методология системных исследований, информационное и методическое обеспечение соответствующих сфер внешнеэкономической и таможенной деятельности. Данную совокупность В.В. Макрусев<sup>2</sup> определяет как информационно-аналитическое обеспечение таможенного менеджмента. В этой связи иерархическая система механизма регулирования внешнеэкономической деятельности должна быть представлена следующими компонентами: межгосударственным механизмом регулирования, механизмом государственного регулирования ВЭД, механизмом влияния таможенной службы на внешнеэкономическую деятельность (механизмом таможенного администрирования), а также их взаимосвязями. Представленные механизмы структурированы относительно указанных сфер.

Связи между механизмами, а также каналы информационно-аналитического взаимодействия разбиваются на три типа:

- связи и каналы, характеризующие ситуацию в сфере внешнеэкономической деятельности;
- связи и каналы, по которым осуществляется согласование (интеграция) механизмов регулирования внешнеэкономической деятельности;
- связи и каналы, определяющие направление реализации стратегии регулирования внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, по мнению В.В. Макрусева в модели центральным объектом регулирования должна стать система финансовых и товарных потоков. Основное же содержание регулирования – поиск эффективной системы финансово-товарных потоков (системы финансовых потоков) и реструктуризация существующей платформы. Модель взаимоотношений,

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Основы системного анализа. М., 2014. С. 97-117.

<sup>2</sup> Там же.

согласованного взаимодействия сфер внешнеэкономической и таможенной деятельности, абстрактный образ такого взаимодействия представлены как объект теории таможенного менеджмента<sup>1</sup>. Формализация и исследование такой научной абстракции позволит решать вопросы теории и практики таможенного дела, сформировать принципы и разрабатывать прикладные методы управления. Теоретическая модель построена с позиций повышения эффективности внешнеэкономической и таможенной деятельности за счет согласованного воздействия на эти процессы всех существующих регуляторов. Основное содержание парадигмы регулирования-контроля – формирование и реализация эффективной стратегии реструктуризации сфер внешнеэкономической и таможенной деятельности для достижения политических, социально-экономических и других явно или неявно выраженных целей группы государств или конкретного государства.

«Основная идея управления сводится к исследованию структурно-параметрической модели системы финансово-товарных потоков ВЭД России, разработке требований к механизму регулирования с позиций оптимальности системы, созданию и внедрению результативного согласованного иерархического механизма регулирования внешнеэкономической и таможенной деятельности»<sup>2</sup>.

Таким образом, по мнению В.В. Макрусева совершенствование организационно-управленческой деятельности таможенных органов должно строиться на основе интегративной модели управления и развития имеющегося информационно-аналитического обеспечения по следующим направлениям:

- анализ системы финансово-товарных потоков;
- адаптация существующей или синтез более эффективной модели такой системы;

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 34-57.

<sup>2</sup> Макрусева В.В., Черных В.А. Управление таможенным делом. СПб., 2012. С.93-110.

- реструктуризация механизма регулирования внешнеэкономической деятельности;
- корректировка существующей или формирование новой стратегии регулирования ВЭД;
- локальная или глобальная реструктуризация системы финансовых, информационных и товарных потоков.

Вследствие этого, «результативность таможенного менеджмента непосредственно связана с решением задачи формирования оптимального механизма регулирования внешнеэкономической и администрирования таможенной деятельности и задачи формирования рациональной или оптимальной стратегии регулирования»<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что критерий результативности отражает эффективность управления. В настоящее время «новые направления и виды оценочной активности государственных организаций захватили область «внутреннего» оценивания, сконцентрированного, в первую очередь, на задачах управления по результатам, развития процедур текущего анализа и самооценки в рамках конкретных государственных программ»<sup>2</sup>.

Результатом решения этой непростой задачи явилось создание в 2008 году Аналитического управления в составе Федеральной таможенной службы (ФТС) Российской Федерации. «Управление взаимодействует со всеми таможенными органами, но характер деятельности в большей степени ориентирован «наверх», а не «вниз». Реализуя таможенное законодательство на практике, региональные таможенные управления способны разрабатывать наиболее конструктивные предложения для повышения эффективности деятельности таможенного органа, именно на местах усиливается

---

<sup>1</sup> Макрусов В.В. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента // Вестник МГОУ. 2013. №4. С. 77-81.

<sup>2</sup> Тютин Д.В. Новое Государственное управление: от управления эффективностью и результативностью к менеджменту публичных ценностей // Управление экономическими системами. 2014. №4. URL : <http://uecs.ru> (дата обращения: 25.02.2017).

практическая значимость в разработке методики оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности таможенных органов»<sup>1</sup>.

По мнению Е.И. Озеровой «в настоящее время все нормативно-правовые акты в области оценки эффективности таможенной деятельности ориентированы на обеспечение фискальной функции таможенной политики государства. А непосредственно производственная деятельность таможенных органов в оказании таможенных услуг рассматривается с позиции строго-целевого расходования бюджетных средств»<sup>2</sup>.

Изучив нормативно-правовое обеспечение в данной области исследования, следует отметить, что Постановлением Правительства РФ от 29 сентября 2012 года №994 была разработана система оценочных показателей работы таможенных органов Российской Федерации с учетом реализации приоритетных функций таможенной политики государства в области внешнеэкономической деятельности, а именно:

«1) управленческая: показатели, характеризующие скорость совершения таможенных операций при ввозе товаров в Российскую Федерацию и их вывозе из Российской Федерации, а также показатели, характеризующие сокращение издержек заинтересованных лиц при совершении таможенных операций;

2) фискальная: показатели, характеризующие своевременность и полноту поступления таможенных платежей в бюджет;

3) правоохранительная: показатели, характеризующие эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Сайт таможенного законодательства и таможенных новостей. URL: [www.customs.ru](http://www.customs.ru) (дата обращения: 24.02.2017).

<sup>2</sup> Озерова Е.И. Роль анализа хозяйственной деятельности таможенных органов в оценке качества таможенного администрирования // Управление экономическими системами. 2015. №3 (75). С. 29-43.

<sup>3</sup> Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга : Постановление Правительства РФ от 29 сентября 2012 года №994 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

Согласно Стратегии развития таможенной службы «целевым индикатором направления развития таможенной службы Российской Федерации является коэффициент эффективности организационно-управленческой деятельности таможенной службы Российской Федерации (не ниже 90 процентов ежегодно)»<sup>1</sup>.

В целом повышение эффективности работы таможенной службы Российской Федерации и ее совершенствование в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от ее структуры и деятельности всех элементов.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций и организационной структуры, внедрение автоматизированных систем управления, разработка систем принятия решения.

В настоящее время «основными задачами в этой области являются:

- обеспечение оптимального сочетания централизации и децентрализации управления, развитие методологического обеспечения управленческой деятельности руководящего состава таможенной службы Российской Федерации;
- обеспечение оптимальной нагрузки на должностных лиц по основным видам деятельности таможенных органов;
- совершенствование правового обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах;
- внедрение системы управления качеством в соответствии с требованиями международных стандартов;
- развитие организационных механизмов мониторинга и контроллинга деятельности таможенной службы Российской Федерации;

---

<sup>1</sup> О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.



- развитие программно-технологической базы, обеспечивающей информационно-аналитическую деятельность таможенных органов;
- усиление аналитической составляющей на всех уровнях управления и развитие методологической составляющей анализа деятельности таможенных органов»<sup>1</sup>.

Подводя итоги вышеописанному, можно сделать следующие выводы, во-первых, в настоящее время отечественная таможенная служба принимая активное участие в обеспечении экономической безопасности государства, посредством минимизации рисков преступной деятельности и ненадлежащего применения легальных методов международной торговли, обеспечивает развитие внешнеэкономической деятельности, создавая безбарьерную среду для легального бизнеса и гарантирует исполнение норм правового регулирования. Однако во многом реализация перечисленных мероприятий зависит от эффективности системы управления таможенных органов. Вследствие этого важнейшим направлением развития таможенного дела в РФ является совершенствование организационно-управленческой деятельности в отечественной системе таможенных органов.

Во-вторых, управление таможенными органами осуществляется в специфических условиях и во многом отличается от управления в других областях общественной жизни. Особенности организационно-управленческой деятельности в таможенном деле связана с функционированием единой системы таможенных органов, включающей однородные принципы, на которых основываются организация и осуществление таможенного дела в Российской Федерации: единой таможенной политики, единой таможенной территории, единого таможенного законодательства, единого тарифного регулирования и сочетания его с мерами экономической политики.

В-третьих, повышение эффективности работы таможенной службы Российской Федерации и ее совершенствование в значительной мере

---

<sup>1</sup> О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

определяется организованностью системы управления, зависящей от ее структуры и деятельности всех элементов. Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций и организационной структуры, внедрение автоматизированных систем управления, разработка систем принятия решения. Развитие инструментария таможенного менеджмента играет одну из ключевых ролей в совершенствовании организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов РФ, так как оказывает существенное влияние на выработку и проведение политики взаимодействия таможенных органов как органов государственной исполнительной власти с участниками внешнеторговой деятельности.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА БЕЛГОРОДСКОМ ТАМОЖЕННОМ ПОСТУ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ**

Эффективность деятельности таможенной службы на сегодняшний день во многом зависит от развития организационно-управленческой деятельности в таможенных органах РФ. При этом особое значение приобретают методы и подходы к управлению таможенным делом, используемые на уровне таможен и таможенных постов.

Исследуя практический аспект развития организационно-управленческой деятельности в Белгородской таможне, следует отметить, что через ее пункты пропуска следует до 14 миллионов пассажиров, перевозятся свыше 23 миллионов тонн грузов в год.

В составе таможни – 11 таможенных постов, 8 автомобильных, 7 железнодорожных пунктов пропуска и воздушный пункт пропуска – аэропорт международного значения Белгород.

Из 8 автомобильных пунктов пропуска, функционирующих в регионе деятельности Белгородской таможни, 4 являются многосторонними - Грайворон, Ровеньки, Шебекино, Нехотеевка. Многосторонний автомобильный пункт пропуска Нехотеевка расположен на одной из важнейших автомагистралей, соединяющих центральную часть России с Республикой Крым и является крупнейшим автомобильным пунктом пропуска в Европе.

Структура управления Белгородской таможни представлена в приложении 1.

Эффективность работы Белгородской таможни зависит от основных показателей деятельности таможни, динамика которых представленных в таблице 1.

В 2016 году в Белгородской таможне оформление экспортно-импортных поставок осуществляли 1250 участников ВЭД, из них: 1182 –

юридические лица, 68 – физические. Вывозом товаров из региона занимались 448 участников ВЭД, ввозом – 1013.

Таблица 1

Динамика основных показателей деятельности Белгородской таможни за 2014-2016гг.,  
млрд. долл. США

Показатель/год	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, +/-		Изменение, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Участники экспортно-импортных поставок (ед.)	1433	1411	1250	-22	-183	98	-11,41
Внешнеторговый оборот	6,067	4,062	3,379	-2,005	-0,683	67	-16,81
Экспорт	2,9	2,183	1,878	-0,711	-0,305	75	-0,14
Импорт	3,16	1,879	1,499	-1,281	-0,38	59	-20,2
Сальдо внешнеторгового оборота	-0,26	0,304	0,379	0,639	0,075	118	24,67
Объем взимания таможенных платежей (млн. руб.)	21679,46	19262,39	19272,64	-2406,82	10,25	-11,15	0,05

Внешнеторговый оборот таможни за январь-декабрь 2016 года составил 3378, 045 млн. долларов США. По сравнению с аналогичным периодом 2015 года объемы внешней торговли снизились на 16,91%. Произошло уменьшение как стоимостных объемов экспортных поставок (на 14,04%) так и снижение импортных закупок (на 20,26%).

Экспорт, оформленный участниками ВЭД в зоне деятельности таможни, составил 1878, 94 млн. долларов США. Импортные поставки составили 1499,10 млн. долларов США. Сальдо внешнеторгового оборота - положительное и составило 379,84 млн. долларов США.

Экспорт, оформленный участниками ВЭД в зоне деятельности таможни, составил 1878, 94 млн. долларов США. Импортные поставки составили 1499,10 млн. долларов США. Сальдо внешнеторгового оборота - положительное и составило 379,84 млн. долларов США. В отчетном периоде года среди экспортных товаров наибольший удельный вес (по стоимости) имеют руды и концентраты железные (16,65% общего объема экспорта), черные металлы (66,02% общего объема экспорта). Среди основных товарных

групп импорта можно отметить черные металлы (34,97% общего объема импорта), оборудование, механические устройства и их части (19,22% общего объема импорта), трубы (4,31% общего объема импорта), фармацевтические продукты (3,94% общего объема импорта).

Общий объем грузов (вес нетто), оформленных таможенными постами Белгородской таможни в течение января-декабря 2016 года составил 18 310,82 тыс. тонн. По сравнению с 2015 годом грузооборот уменьшился на 15,55%. Объем вывозимых товаров составил 14 182,05 тыс. тонн (90,98% от уровня 2015 г.), ввозимых – 4 128,77 тыс. тонн (67,73% от уровня 2015 г.).

Наибольший удельный вес в общем грузообороте Белгородской таможни имеют Губкинский и Старооскольский таможенные посты, которые за январь-декабрь 2016 года оформили 13,67 млн. тонн грузов (74,65% общего объема грузооборота)<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что за отчетный год посредством принятия рациональных решений руководству Белгородской таможни удалось оптимизировать вопросы, связанные с взиманием таможенных платежей (рис. 1).

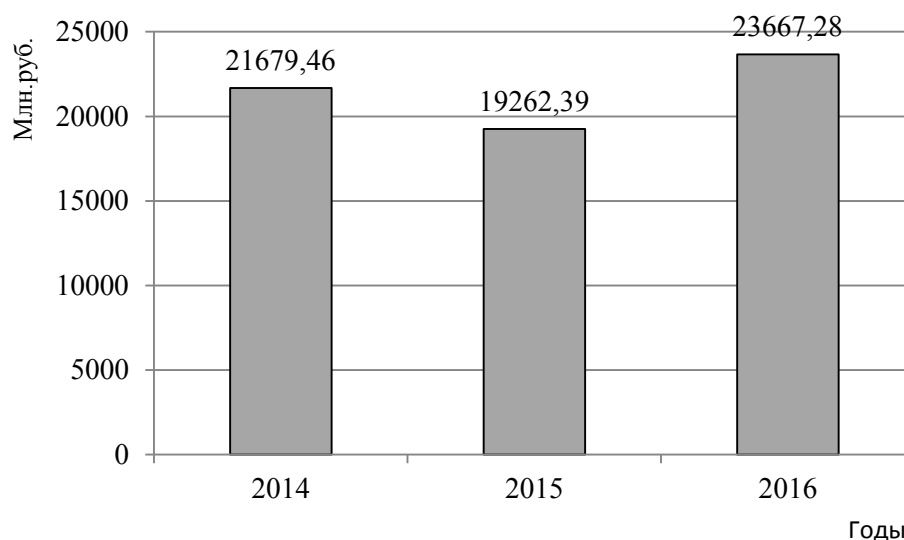


Рис. 1. Объем взимания таможенных платежей в Белгородской таможне за 2014-2016гг.

<sup>1</sup>Официальный сайт Белгородской таможни. URL: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=433:obsch-inf-bel&catid=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=433:obsch-inf-bel&catid=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127) (дата обращения: 1.03.2017г.).

Белгородской таможней перечислено в Федеральный бюджет 23667,28 млн. руб. Процент выполнения планового задания 2016 года составило 98,38% (101,48%).

Таможенными постами Белгородской таможни по таможенным процедурам, учитываемым таможенной статистикой, оформлено 45 144 ДТ. Все ДТ оформлены с применением электронной формы декларирования. Объем декларационного массива составляет 79,53 % от объема декларирования 2014 года. Из общего количества деклараций на вывоз оформлено 12 901 ДТ (29%), на ввоз – 32 243 штуки (71%). По отношению к 2014 году произошло снижение объемов декларирования по импорту на 28,34 % , по экспорту увеличение – на 9,6 %.

Оформлено 115 432 (123 216) партий товаров по транзитным декларациям, уменьшение к 2014 году составило 6,3%. В регион деятельности таможни в 2015 году поступило 57 161 товарных партий, уменьшение к 2014 году - 8,1 % (62 217).

Таможенными постами совершено 690 299 (764 654) таможенных операций по временному ввозу транспортных средств, из них: транспортных средств международной перевозки – 116 539 (125 039); транспортных средств, временно ввезенных физическими лицами для личного пользования – 573 760 (639 615) (из них по ПТД – 299 804 (304 948), УКТС – 273 956 (334 667)). Выдано 98 (252) паспортов транспортных средств<sup>1</sup>.

Через пункты пропуска, функционирующие в регионе деятельности Белгородской таможни, проследовало: 7 110 921 физическое лицо, что в сравнении с 2014 годом меньше на 1,8%; 101 220 грузовых транспортных средств, что в сравнении с 2014 годом меньше на 21,2%; 46 131 пассажирское транспортное средство, что в сравнении с 2014 годом больше на 58,0%;

---

<sup>1</sup>Официальный сайт Белгородской таможни. URL: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=433:obsch-inf-bel&catid=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=433:obsch-inf-bel&catid=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127) (дата обращения: 1.03.2017г.).

1 354 492 легковых транспортных средства, что в сравнении с 2014 годом меньше на 6,4%; 13 476 грузовых железнодорожных составов, что в сравнении с 2014 годом меньше на 4,9%; 2 398 пассажирских железнодорожных составов, что в сравнении с 2014 годом меньше на 81,3%; 563 воздушных судна, что в сравнении с 2014 годом меньше на 42,6%.

Таможенными постами Белгородской таможни по таможенным процедурам, учитываемым таможенной статистикой, за январь-декабрь 2016 года оформлено 41678 деклараций на товары с применением электронной формы декларирования. Объем декларационного массива составляет 92,28 % от объема декларирования 2015 года.

Из общего количества деклараций на вывоз оформлено 13934 штук (33 %), на ввоз – 27744 штук (67 %). По отношению к 2015 году произошло снижение объемов декларирования по импорту на 13,98 % и увеличение по экспорту – на 7,8 %. Оформлено 78265 (115415) партий товаров по транзитным декларациям, уменьшение к 2015 году составило 32,2%. В регион деятельности таможни поступили 50112 (57156) товарных партий, уменьшение к 2015 году на 12,3%<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что к числу крупнейших таможенных постов Белгородской таможни по объемам своей деятельности можно отнести Белгородский таможенный пост.

В целях совершенствования структуры таможенных органов, в соответствии с приказом Федеральной таможенной службы (ФТС России) от 23 декабря 2009 года № 2338 в марте 2010 года был ликвидирован Белгородский западный таможенный пост, а на базе Белгородского восточного таможенного поста Белгородской таможни было принято решение создать Белгородский таможенный пост.

---

<sup>1</sup>Официальный сайт Белгородской таможни. URL: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=433:obsch-inf-bel&catid=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=433:obsch-inf-bel&catid=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127) (дата обращения: 1.03.2017г.).



Белгородский таможенный пост осуществляет свою деятельность на основе приказа ФТС России от 04.09.2014 № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste».

Белгородский таможенный пост входит в Единую систему таможенных органов. Данный пост является структурным подразделением Белгородской таможни и осуществляет свою деятельность под непосредственным ее руководством на территории Белгородской области.

Штат таможенного поста подобран в соответствии с квалификационными требованиями, предъявляемыми к сотрудникам таможенных органов, что позволяет им выполнять возложенные на них обязанности.

В его состав входят – 5 отделов таможенного оформления и таможенного контроля, отдел таможенного досмотра, информационно-технический отдел, отдел контроля за таможенным транзитом, отдел административных расследований, отдел документационного обеспечения. Среднесуточный грузопоток Белгородского таможенного поста Белгородской таможни на сегодняшний день в среднем составляет 400 вагонов и 250 автотранспортных средств.

Рассматривая организационно-управленческий аспекты в деятельности Белгородского таможенного поста, следует отметить, что в соответствии с Положением о таможенном poste<sup>1</sup> его возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности руководителем ФТС России.

Начальник таможенного поста может иметь заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности начальником таможни по согласованию с региональным таможенным управлением. Заместитель начальника таможенного поста, подчиненного таможне, непосредственно подчиненной ФТС России, назначается начальником таможни. Заместитель

---

<sup>1</sup> Об утверждении общего положения о таможенном poste: Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 года №1701 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

начальника таможенного поста, являющегося юридическим лицом, назначается начальником таможенного поста.

На период отсутствия начальника таможенного поста временное исполнение его обязанностей возлагается на одного из заместителей начальника таможенного поста в соответствии с распределением обязанностей либо иное должностное лицо. Главный бухгалтер таможенного поста, являющегося юридическим лицом, назначается на должность и освобождается от должности руководителем ФТС России.

Компетенция и особенности деятельности отдельных таможенных постов определяются ФТС России.

Начальник таможенного поста:

- 1) руководит деятельностью таможенного поста на основе принципа единоначалия;
- 2) распределяет обязанности между своими заместителями;
- 3) представляет в таможенную кандидатуры должностных лиц для назначения на должность и освобождения от должности руководящего состава таможенного поста;
- 4) подписывает (утверждает) на основании настоящего положения, нормативных и иных правовых актов ФТС России, правовых актов регионального таможенного управления и таможни правовые акты ненормативного характера по вопросам, отнесенным к компетенции таможенного поста, и организывает контроль за их исполнением;
- 5) вносит в установленном порядке в таможенную представления о присвоении специальных званий сотрудникам таможенного поста;
- 6) принимает решения по жалобам лиц на решения, действия (бездействие) подчиненных должностных лиц, принятые и совершенные в области таможенного дела, в упрощенном порядке;
- 7) принимает в порядке ведомственного контроля решения о признании неправомерными действий (бездействия) в области таможенного дела должностных лиц таможенного поста;

8) принимает предусмотренные законодательством Российской Федерации меры в отношении неправомерных действий (бездействия) подчиненных должностных лиц, выявленных при осуществлении ведомственного контроля и по результатам рассмотрения жалоб в упрощенном порядке;

9) осуществляет полномочия начальника органа дознания в соответствии с уголовно-процессуальным законодательством Российской Федерации;

10) осуществляет другие обязанности, пользуется другими правами и несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Необходимо отметить, что, Белгородский таможенный пост имеет ряд преимуществ, которые состоят в том, что пост располагается в промышленной зоне города Белгорода, всего в 30 км от границы, в территориальной близости к трем крупным узловым железнодорожным станциям, имеет хорошую базу транспортной логистики. Объединяет железнодорожный пункт пропуска Долбино-Казачья Лопань, авиационный пункт пропуска Белгород-Аэропорт, элементы центра таможенного оформления, базирующиеся на территории, расположенных рядом складах временного хранения (ООО «Техноснаб» и ООО «Белтрансэкспедиция») с возможностью трансформирования имеющихся полезных площадей, складов временного хранения ООО «Движение», ООО «Белгородметаллоснаб» и ОАО «РЖД» на станции Белгород.

Базовый СВХ ООО «Техноснаб» является мультимодальным терминалом, оснащенным рентгенотелевизионным оборудованием, стационарными системами радиационного контроля (отдельно для каждого вида транспорта), современным весовым оборудованием, имеется площадка для размещения мобильного инспекционно-досмотрового комплекса с предоставлением точки широкополосного доступа.

Имеющийся уровень оснащённости Белгородского таможенного поста в ближайшей перспективе может сделать его центром транспортно-логистической системы перевозки и оформления грузов в регионе, привлекательным для всех участников внешнеэкономической деятельности.

Численность коллектива поста составляет 274 человека. Руководит работой поста полковник таможенной службы О.В. Гонтарев.

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «О службе в таможенных органах Российской Федерации»: «сотрудниками таможенных органов могут быть граждане, достигшие 18 лет, способные по своим личным и деловым качествам, уровню образования и состоянию здоровья обеспечивать выполнение функций, возложенных на таможенные органы. Поступление на службу в таможенные органы осуществляется на условиях контракта о службе в таможенных органах».

Основные задачи Белгородского таможенного поста:

– участие в пределах своей компетенции в контроле деятельности декларантов, перевозчиков и лиц, осуществляющих деятельность в области таможенного дела в регионе деятельности, сбор, обобщение и анализ сведений о деятельности этих лиц в части, имеющей отношение к таможенному делу;

– участие в пределах своей компетенции в контроле за функционированием складов временного хранения, таможенных складов, свободных складов и магазинов беспошлинной торговли, расположенных в регионе деятельности таможенного поста;

– обеспечение в пределах своей компетенции соблюдения, единообразного применения и исполнения законодательства Российской Федерации при осуществлении таможенных процедур;

– обобщение и анализ правоприменительной практики в регионе деятельности, представление в таможенную аналитических материалов и документов;

- систематизированный учет поступающих на таможенный пост законодательных и иных нормативных правовых актов, а также правовых актов ненормативного характера, включая издаваемые таможенным постом, поддержание их в контрольном состоянии;

- участие в пределах своей компетенции в реализации программ развития таможенного дела в Российской Федерации;

- взаимодействие с другими правоохранительными и контролирующими органами Российской Федерации по вопросам выявления, предупреждения, пресечения и расследования административных правонарушений;

- обеспечение соблюдения законности в своей деятельности при принятии решений и совершении действий в сфере таможенного дела, а также при привлечении лиц к административной ответственности».

Для реализации возложенных задач Белгородский таможенный пост выполняет следующие функции:

- «осуществляет таможенные операции и таможенный контроль, а также создает условия для ускорения товарооборота через таможенную границу таможенного союза;

- взимает таможенные пошлины, налоги, таможенные сборы и контролирует правильность их исчисления;

- защита прав, имущественных и иных интересов таможенных органов в судебных органах при рассмотрении исковых споров, жалоб по делам, возникающим из административно-правовых отношений;

- разработка и осуществление практических мероприятий по противодействию иностранным техническим разведкам и защите информации;

- обеспечение в пределах своей компетенции защиты сведений, составляющих государственную тайну, а также сведений, засекречиваемых

таможенным постом, создание условий, обеспечивающих защиту указанных сведений;

– принятие мер в соответствии с законодательством Российской Федерации по обеспечению защиты сведений, составляющих государственную тайну, и их носителей в случае изменения полномочий, ликвидации таможенного поста или прекращения работ с использованием указанных сведений».

Белгородский таможенный пост обладает полномочиями в пределах своей компетенции и несет ответственность за нарушение таможенного законодательства. В связи с этим таможенный пост имеет право:

- «проверять у граждан и должностных лиц, участвующих в таможенных операциях, документы, удостоверяющие личность;
- проводить мероприятия по выявлению незаконного перемещения через таможенную границу ЕАЭС наркотических и взрывчатых веществ с применением служебных собак;
- брать пробы и образцы товаров, назначать экспертизу;
- привлекать для оказания содействия таможенному посту специалистов других правоохранительных, контролирующих органов, организаций, а также экспертов».

Рассматривая структуру управления Белгородского таможенного поста Белгородской таможни следует отметить, что одним из важнейших структурных элементов является отдел таможенного оформления и таможенного контроля №1 (ОТО и ТК № 1).

ОТО и ТК № 1 является структурным подразделением Белгородского таможенного поста Белгородской таможни и осуществляет свою деятельность под непосредственным руководством Белгородского таможенного поста. Территория региона деятельности ОТО и ТК № 1 определена территорией деятельности Белгородского таможенного поста.

Отдел комплектуется из числа специалистов, отвечающих квалификационным требованиям по уровню профессионального образования

и стажу службы (работы), согласно порядку, установленному нормативными правовыми актами ФТС России.

Организационное методическое руководство и контроль деятельности отдела осуществляет заместитель начальника таможенного поста. Непосредственное руководство должностными лицами отдела осуществляет начальник отдела.

Работа Белгородского таможенного поста осуществляется в полном объёме и в соответствии с его положением поставленных ему задач, полномочий и функций.

Основными задачами ОТО и ТК № 1 Белгородского таможенного поста являются:

- защита в пределах своей компетенции экономических интересов Российской Федерации;
- проведение в пределах своей компетенции основных таможенных операций и таможенного контроля товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу таможенного союза;
- обеспечение соблюдения таможенного законодательства РФ и законодательства Таможенного союза, принятие должностными лицами отдела мер по защите прав и интересов граждан и организаций при производстве основных таможенных операций и таможенного контроля;
- выявление и принятие мер в пределах своей компетенции по пресечению нарушений таможенных правил, а также иных нарушений законодательства Российской Федерации, законодательства таможенного союза и международных договоров Российской Федерации, контроль за исполнением которых возложен на таможенные органы Российской Федерации.

Основные функции ОТО и ТК №1:

- осуществляет подтверждение фактического вывоза товаров за пределы Российской Федерации на основании таможенных деклараций, полученных из пунктов пропуска в соответствии с порядком, установленным

нормативными правовыми актами ФТС России и таможенных органов государств – участников Таможенного союза;

- контролирует формы таможенного декларирования, порядок заполнения декларации в соответствии с заявленной таможенной процедурой и сроки подачи таможенной декларации;

- осуществляет регистрацию и фиксирование факта подачи таможенных деклараций и документов;

- контролирует в пределах своей компетенции правильность таможенного декларирования кода товара в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС, страны происхождения товара в соответствии с главой 6 Таможенного кодекса Таможенного союза, а также соблюдение таможенного законодательства Российской Федерации и Таможенного Союза устанавливающего запреты и ограничения на ввоз и вывоз товаров.

Отдел таможенного оформления и таможенного контроля № 1 имеет право:

- направлять по согласованию с начальником таможенного поста на заключение в предусмотренных нормативными правовыми актами ФТС России, а также при необходимости рассмотрения отдельных вопросов, связанных с совершением таможенных операций конкретных товаров и транспортных средств, требующих дополнительного контроля, заверенные копии имеющихся в его распоряжении документов, сведения, образцы.

- требовать от лиц, обладающих полномочиями в отношении товаров, оказания содействия в совершении таможенных операций;

- требовать от лиц, обладающих полномочиями в отношении товаров и располагающих документами и сведениями, необходимыми для совершения таможенных операций и осуществления таможенного контроля, представления этих документов и сведений;

- определять достаточность применяемых форм таможенного контроля для обеспечения соблюдения законодательства Российской Федерации о таможенном деле, иного законодательства Российской Федерации



Федерации, международных договоров Российской Федерации, контроль за исполнением которых возложен на таможенные органы, но не менее, чем определено нормативными правовыми актами ФТС России, правовыми актами вышестоящих регионального управления и таможни;

– проводить корректировку таможенной стоимости, таможенных платежей и временную (условную) оценку товаров согласно порядку, предусмотренному нормативными правовыми актами ФТС России.

ОТО и ТК №1 в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Таможенным кодексом таможенного союза;
- Федеральным законом от 27 ноября 2010 года № 311–ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации».

Порядок взаимодействия ОТО и ТК № 1 с другими структурными подразделениями таможенного поста, осуществляется путем:

– обращения специалистов ОТО и ТК № 1 в соответствующие структурные подразделения в порядке, определяемом начальником таможенного органа.

– поручения начальника таможенного органа либо его заместителя, а также представления начальника ОТО и ТК № 1 начальнику соответствующего структурного подразделения рассмотреть и дать заключение по специфическому вопросу, входящему в компетенцию указанного подразделения.

В целях содействия ОТО и ТК № 1 при выполнении им своих основных функций иные структурные подразделения таможенного органа в порядке, определяемом начальником таможенного органа, и в соответствии с нормативными актами России:

– в отдельных случаях по поручению начальника таможенного органа либо его первого заместителя на основании представления отдела оформления принимают решение о выпуске товаров и транспортных средств, которое является обязательным к исполнению ОТО и ТК № 1.

При этом заключения структурных подразделений либо их специалистов должны быть даны не позднее следующего рабочего дня за исключением случаев, когда обстоятельства требуют незамедлительного решения поставленного вопроса. Продление сроков предоставления заключения допускается только по разрешению начальника таможенного органа либо его первого заместителя. Иные структурные подразделения таможенного органа участвуют в таможенном оформлении, проведении таможенного и валютного контроля до выпуска товаров и транспортных средств в соответствии с положениями об этих подразделениях при решении специфических вопросов таможенного и валютного контроля, являющихся их исключительной прерогативой.

Положительные тенденции в деятельности отдела таможенного оформления и таможенного контроля № 1:

- качественное предоставление участникам внешнеэкономической деятельности информационных услуг на основе информационно–коммуникационных технологий,
- развитое информационно–аналитического обеспечения принимаемых решений;
- материально–техническое обеспечение труда сотрудников.

Отрицательные тенденции в деятельности отдела таможенного оформления и таможенного контроля:

- не отработан порядок использования процедуры таможенного контроля в автоматическом порядке;
- не организована работа по развитию сети организаций – декларантов на основе договора.

ОТО и ТК № 1 укомплектован из числа специалистов, отвечающих квалификационным, требованиям по уровню профессионального образования и стажу работы. Инспектора Белгородского таможенного поста Белгородской таможни отвечают за выполнение функциональных обязанностей.

ОТО и ТК № 1 Белгородского таможенного поста возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от нее приказом по Белгородской таможне. Начальник ОТО и ТК № 1 Белгородского таможенного поста Белгородской таможни непосредственно подчиняется заместителю начальника Белгородского таможенного поста Белгородской таможни. Схема организационной структуры ОТО и ТК № 1 Белгородского таможенного поста Белгородской таможни представлена в приложении 2.

Теперь оценим как организация управления в Белгородском таможенном посту отразилась на результатах ее деятельности. В таблице 2 представлена динамика оформления деклараций на товары на Белгородском таможенном посту Белгородской таможни в 2014-2016 гг.

Таблица 2

Динамика оформления Белгородским таможенным постом Белгородской таможни деклараций на товары за 2014-2016 годы

Показатели	Годы			2015 г. в % к 2014 г.	2016 г. в % к 2015 г.
	2014	2015	2016		
Оформлено деклараций на товары – всего, шт.:	27940	23745	21529	-15,01	-22,95
- том числе					
- экспорт	3652	5060	5114	38,55	1,07
- импорт	21225	16713	14453	-21,26	-13,52
Декларации на товары, учитываемые для расчета показателей 10.1	25762	22880	20806	-11,19	9,06
- оформленных с использованием предварительного декларирования (в числе декларации на товары, ввозимые в Россию)	5686	8493	2648	49,37	-68,82
- срок выпуска, по которым составляет 1 день	25762	22880	20806	-11,19	-9,06
Оформлено деклараций на товары с осуществлением документального контроля одним должностным лицом всего:	26886	22883	19797	-14,89	-13,49
- из них по принципу «одно окно»	26583	22667	19797	-14,73	-12,66
Оформлено «электронных» деклараций на товары	27937	23742	21529	-15,02	-9,32

Следует отметить, что в исследуемом периоде динамика оформления деклараций на товары Белгородским таможенным постом, в целом, отрицательная (рис. 2).

Увеличивается лишь показатель количества оформленных деклараций на экспорт, так в 2015 году по сравнению с 2014 годом рост показателя составил 38,55% и в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличение составило 1,07%.

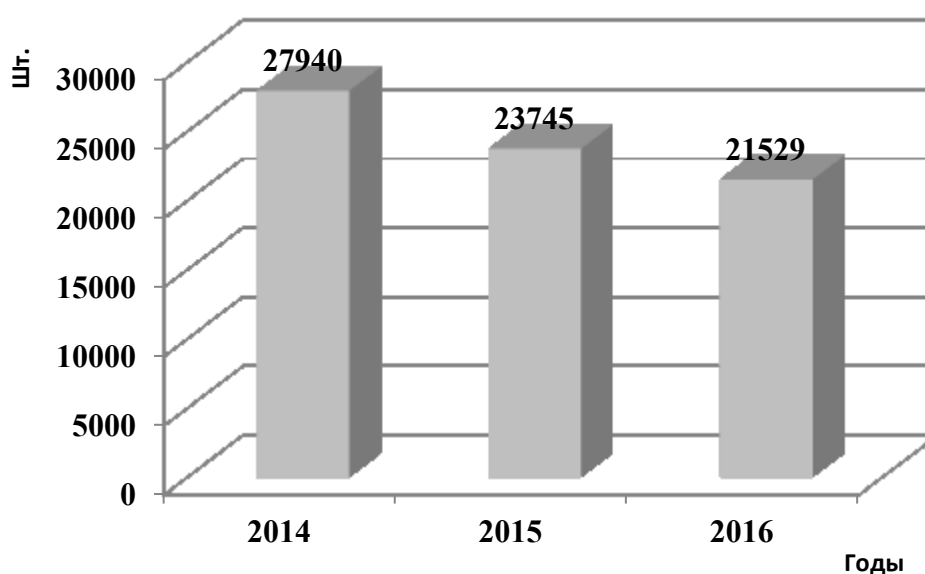


Рис. 2. Оформлено деклараций на товары на Белгородском таможенном посту Белгородской таможни за 2014-2016гг.

В целом, подводя итоги исследования результатов деятельности Белгородской таможни и, в частности, Белгородского таможенного поста за период исследования следует отметить ряд негативных моментов:

1. На фоне ухудшения внешнеполитической и внешнеэкономической ситуации происходит стремительное снижение как экспортных, так и импортных операций. Хотя лидирующие позиции в торговых отношениях традиционно остаются за Украиной, на долю которой за отчетный период приходится 37,4 % внешнеторгового оборота Белгородской таможни, но этот процент ниже, чем в аналогичном периоде 2015 года.

2. Экспорт, как и в предыдущие годы, имеет сырьевую направленность. За областью сохраняется роль традиционного поставщика железной руды и черных металлов.

3. Экспорт товаров, оформленных на подчиненных таможенных постах, значительно превышает импорт. Подавляющая доля импорта приходится на сравнительно небольшое число стран.

В целом подводя итоги вышеописанному можно сделать следующие выводы: во-первых, на современном этапе развития таможенного дела эффективность деятельности таможенной службы во многом определяется развитием организационно-управленческой деятельности в таможенных органах РФ. При этом особое значение приобретают методы и подходы к управлению таможенным делом, используемые на уровне таможен и таможенных постов, регионом деятельности которых являются приграничные регионы.

Во-вторых, регионом деятельности Белгородской таможни является Белгородская область. Внешнеторговый оборот таможни за январь-декабрь 2016 года составил 3378, 045 млн. долларов США. По сравнению с аналогичным периодом 2015 года объемы внешней торговли снизились на 16,91%. Произошло уменьшение как стоимостных объемов экспортных поставок (на 14,04%) так и снижение импортных закупок (на 20,26%). Экспорт, оформленный участниками ВЭД в зоне деятельности таможни, составил 1878, 94 млн. долларов США. Импортные поставки составили 1499,10 млн. долларов США. Сальдо внешнеторгового оборота - положительное и составило 379,84 млн. долларов США. Необходимо отметить, что за отчетный год посредством принятия рациональных решений руководству Белгородской таможни удалось оптимизировать вопросы, связанные с взиманием таможенных платежей.

В-третьих, Белгородский таможенный пост является одним из крупнейших структурных подразделений Белгородской таможни и осуществляет свою деятельность под непосредственным ее руководством на

территории региона. В силу ряда сложившихся негативных моментов характеризующих деятельность данного таможенного органа в последние годы особое значение приобретают направления, связанные с повышением эффективности организационно-управленческой деятельности, в частности, обеспечением оптимальной нагрузки на должностных лиц по основным видам деятельности, развитие системы управления качеством предоставляемых таможенных услуг, совершенствованием информационно-технического обеспечения и поддержки принятия управленческих решений в сфере деятельности таможенного органа.

### **РАЗДЕЛ III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

В настоящее время, в условиях функционирования и дальнейшего развития интеграционных процессов в рамках ЕАЭС, характеризующихся дальнейшим совершенствованием национального законодательства в области таможенного дела и вступлением в силу новых актов союза, упрощением и унификацией таможенной деятельности в мире, развитием международного сотрудничества между таможенными службами разных государств, повышается значимость вопросов, связанных с повышением эффективности организационно-управленческой деятельности на всех уровнях системы таможенных органов РФ.

Более того, данный перечень изменений можно продолжать и далее, но объединяет их то, что они непосредственно отражаются на управлении в таможенных органах, в связи, с чем возникает ряд проблем, препятствующих эффективному и качественному управлению.

Как нами уже отмечалось выше, организационно-управленческая деятельность в таможенных органах, в сущности, раскрывает особенности процесса управления, представляющая собой воздействие объединенных в систему субъектов управления на объект управления для изменения качественных состояний управляемого объекта в разрезе достижения целей таможенного органа. Более того этот процесс должен быть эффективным. Вследствие этого оценка существующих проблем управления в таможенных органах возможна с помощью определения уровня эффективности системы управления таможенных органов. «Определение «эффективность» можно трактовать как степень достижения целей организации с рациональным использованием имеющихся в ее распоряжении ресурсов»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Козка М. Ю., Семенова Н. К. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах // Молодой ученый. 2016. №29. С. 422.

Эффективность управления включает в себя такие составляющие, как целеполагание, прогнозирование, качество функционирования организационной структуры управления и экономичность, представляющая собой рациональное использования материальных и человеческих ресурсов.

Эффективность функционирования таможенных органов и достижение установленных целей, задач, показателей можно увидеть из анализа данных по основным критериям оценки работы таможенных органов:

«1) скорость совершения таможенных операций при ввозе товаров в Российскую Федерацию и вывозе товаров из Российской Федерации, а также сокращение издержек заинтересованных лиц при совершении таможенных операций;

2) своевременность и полнота поступления таможенных платежей;

3) эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям»<sup>1</sup>.

Однако, в ближайшем будущем в режиме работы в рамках ЕАЭС вступит в силу новый таможенный кодекс<sup>2</sup>, который внесет значительные изменения в деятельность как таможенных органов, так и участников ВЭД. Вследствие этого первое направление по совершенствованию проблем управления видится в модернизации правового обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах. Данное направление совершенствования находит свое закрепление в Стратегии развития таможенных органов до 2020г<sup>3</sup>.

По нашему мнению, с учетом предметного содержания представляется возможным особое внимание в контексте совершенствования правового обеспечения управленческой деятельности сконцентрировать на ряде

---

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 48. – Ст. 6252.

<sup>2</sup> Проект Таможенного кодекса Евразийского экономического союза. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71552992/#ixzz4iq2ohTT9> (дата обращения: 15.05.2017г.).

<sup>3</sup> О стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 №2575-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».



административных процедур, закрепленных таможенным законодательством ЕАЭС, законодательством РФ в области таможенного дела, а также ведомственными нормативными правовыми актами Федеральной таможенной службы (ФТС) России (приказами, регламентами, положениями и др.).

«К числу которых, в-первую очередь следует отнести организационные процедуры, а именно: а) порядок планирования работы; б) распорядок работы; в) порядок создания, ликвидации и реорганизации таможенных органов; г) порядок проведения совещаний, комиссий, коллегий; д) порядок работы с документами (документооборот и др.); е) порядок распределения обязанностей, делегирование и распределение полномочий; ж) порядок проведения организационно-штатной работы и др.»<sup>1</sup>.

Данные процедуры достаточно многообразны и направлены на обеспечение надлежащего функционирования таможенных органов. Наибольший объем организационных процедур присутствует в административной деятельности ФТС России, на которую возложено обеспечение непосредственной реализации задач в области таможенного дела. Как центральное таможенное ведомство ФТС России определяет ключевые вопросы организации не только своего аппарата, но и всей системы таможенных органов: создает, реорганизует, ликвидирует территориальные таможенные органы, определяет регион их деятельности; утверждает общие и индивидуальные положения о них, осуществляет стратегическое планирование, определяет прогнозные показатели деятельности и т.д.

Более того, в сущности, к данным видам административных процедур относят порядок подготовки и принятия решений. К данному виду относятся прежде всего нормотворческие процедуры, связанные с подготовкой и

---

<sup>1</sup> Трунина Е.В. О позитивных административных процедурах в деятельности таможенных органов РФ // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. 2014. №1. С. 111.

принятием ФТС России нормативных правовых актов. Нормотворческие процедуры характерны только для ФТС России, на которую возложены функции по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию в области таможенного дела. Территориальные таможенные органы лишены нормотворческих функций.

Кадровые (служебные) процедуры связаны в первую очередь с наличием в таможенных органах государственной службы. При раскрытии видов и содержания данных процедур следует учитывать, что в таможенных органах проходят службу две категории должностных лиц: сотрудники и федеральные государственные гражданские служащие. Каждый вид государственной службы в таможенных органах характеризуется особым порядком поступления на службу и ее прекращения, условиями прохождения, применяемыми кадровыми технологиями. Это обуславливает различный перечень и (или) содержание служебных процедур в рамках конкретного вида государственной службы. К числу общих служебных процедур, но с различным содержательным наполнением следует отнести: а) порядок поступления на службу; б) порядок прохождения испытания; в) порядок заключения служебного контракта; г) разработку и утверждение должностных регламентов (инструкций); д) аттестационные процедуры; е) порядок применения физической силы, специальных средств, оружия; ж) порядок поощрения и продвижения по службе; з) процедуры гарантий для служащих; и) порядок проведения служебных проверок; к) порядок прекращения службы и т. п.

Процедуры решения функциональных задач, возложенные на таможенные органы государств-участников ЕАЭС, определены ТК ТС<sup>1</sup>, на основе задач ст. 12 Федерального закона «О таможенном регулировании в

---

<sup>1</sup> Таможенный кодекс Таможенного союза: приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.

Российской Федерации»<sup>1</sup> определены основные функции (обязанности) таможенных органов РФ<sup>2</sup>. Указанные документы определяют основные функциональные направления деятельности таможенных органов. Реализация функций таможенных органов, осуществляемых на основе административно-правовых норм, сопровождается применением определенного набора административных процедур.

Контрольно-надзорные процедуры включают в себя: а) порядок проведения ведомственного контроля; б) порядок проведения финансового контроля; в) порядок проведения инспекторских проверок таможенных органов; г) порядок проведения таможенного контроля; д) порядок проведения валютного контроля; е) порядок проведения иных видов государственного контроля, осуществление которых возложено на таможенные органы, и др.

Также к числу административных процедур следует отнести процедуры, связанные с обеспечением исполнения физическими и юридическими лицами обязанностей в области таможенного дела; координационные и процедуры взаимодействия; консультативные процедуры; информационно-технологические процедуры; административно-хозяйственные процедуры.

Следует отметить, что проблема совершенствования таможенного администрирования затрагивается во многих научных трудах, где авторы видят ее решение в дальнейшем сокращении времени на совершение таможенных операций, уменьшении количества документов, необходимых для таможенного оформления, сотрудничестве с таможнями иностранных государств по обмену информацией. Хотя в данном направлении на сегодняшний день видны значительные результаты, достижение которых видится в введении электронного декларирования, внедрении технологии автоматической регистрации деклараций, удаленном выпуске,

---

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 48. – Ст. 6252.

предварительном информировании, однако по сравнению со странами Европы, США, Южной Кореи видна существенная разница в показателях по данному направлению. Экономистами подсчитано, что сокращение времени таможенного оформления на 1 день даст прирост национального продукта более чем на 1 %, а это является весомым фактором.

Стоит отметить, что активное внедрение информационных технологий способно не только уменьшить время на совершение таможенных операций, снизить издержки участников ВЭД, но и уменьшить количество коррупционных действий во всей структуре таможенных органов. Противодействие недостоверному декларированию товаров, повышение результативности правоохранительной деятельности таможенных органов видится в постоянном взаимодействии с участниками ВЭД, доведения до них актуальной информации по вопросам таможенного дела. Существующая технология «личный кабинет», а также сформированная электронная база для рассылки материалов по вопросам получения разъяснений, связанных с таможенным оформлением грузов, расчета таможенных пошлин на товар, внесения изменений в платежные поручения способствует снижению нарушений таможенных правил и качественно повышает оценку предоставления государственных услуг по информированию таможенными органами со стороны участников ВЭД.

Необходимо отметить, что в современных условиях существования организаций, к какой бы сфере деятельности она не относилась, когда значительную роль для эффективного функционирования организации играет стратегия ее развития, растет роль информации и ускоряется темп принятия решений. Развитие техники приводит усложнению процессов производства, ускорению процесса принятия управленческих решений. Управление в современных условиях тесно связано с информацией.

Информация уменьшает степень неопределенности и неполноту знаний, позволяет принимать обоснованные управленческие решения. В рамках системы таможенных органов, находящейся на стадии модернизации,

данные о современном состоянии системы и прогноз на будущее увеличивает вероятность принятия правильного управленческого решения.

Технологическую схему принятия решения в качестве составного компонента включается информационно-управляющая технология, которая обеспечивает информационную и интеллектуальную поддержку управленческой деятельности на основе применения аналитических методов и средств, экспертных систем, систем поддержки принятия решений, типовых сценариев управления. Наличие такого специфического элемента в системе управления означает, что в определенных условиях отдельные функции и задачи управления могут быть частично реализованы средствами информационно-управляющей системы. Происходит перераспределение функций между человеком и информационной системой и изменение роли человека в процессе подготовки и принятия решений.

Информационная система обеспечивает мониторинг обслуживаемых ТД, автоматическую организацию и ведение очередей в процессе обслуживания участников ВЭД, а также автоматическую реструктуризацию технологии таможенного оформления и контроля.

Таким образом, одной из проблем в управлении таможенными органами, является усовершенствование системы информационно-технического обеспечения таможенной службы России в условиях дальнейшего развития единой информационно-технологической среды таможенной деятельности и интеграции таможенного информационного пространства Российской Федерации и таможенных информационных пространств государств-участников ЕАЭС.

Необходимо признать тот факт, что проблемы управления в таможенных органах могут возникать и из-за внешних факторов, отражающихся на деятельности как конкретного таможенного поста, таможни, регионального таможенного управления, так и всей таможенной службы. В частности, в процессе исследования деятельности Белгородской

таможни в целом и Белгородского таможенного поста в частности нами были выявлены следующие негативные тенденции:

- стремительное снижение как экспортных, так и импортных операций, при этом происходит дальнейшее сокращение объемов внешнеторгового оборота с украинскими бизнес-структурами;

- сырьевую направленность экспорт, при этом экспорт товаров, оформленных на подчиненных таможенных постах, значительно превышает импорт;

- прослеживается сокращение декларационного массива, в частности за период исследования в Белгородском таможенном посту – на 22,9%.

Основополагающим фактором воздействия является конъюнктура рынка, влияющая на количество участников ВЭД и, следовательно, на объем перемещаемых товарных партий через таможенную границу. В целях владения актуальной информацией о процессах, происходящих вне деятельности таможни, но имеющим отношение к ней, необходимо организовать постоянный мониторинг и контроллинг деятельности таможенной службы России и факторов, влияющих на нее.

Контроллинг представляет собой, во-первых, философию и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе; во-вторых, ориентированную на достижение целей интегрированную систему информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности организации.

Развитие системы мониторинга направлено на оптимизацию деятельности всей таможенной системы, так как данные мероприятия основываются на нескольких функциях управления, а именно, анализ, планирование, регулирование. Данная система позволит принимать адекватные и своевременные управленческие решения, выявлять любые изменения внутренней и внешней среды, составлять оперативные и

стратегические планы, вносит в них актуальные коррективы. Усиление аналитической функции способствует активизации регулирующей функции, направленной на координацию всех действий сотрудников таможенных органов.

Контроллинг позволяет наиболее полно реализовать в практике деятельности таможенных органов положения международных стандартов. Освоение управления в полной мере невозможно без наличия соответствующей инструментально-методической базы. Согласно стандартам, управленческие решения должны приниматься на основе фактических данных, извлеченных из системы информационно-аналитической поддержки менеджмента. Кроме того, одним из требований менеджмента качества является организация учета затрат на выполнение таможенных функций, которое пока также не реализовывается в полной мере.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества контроллинга:

- возможность интеграции научно-практических разработок в области программно-целевого планирования, менеджмента качества, администрирования, автоматизированного управления в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятия на ее основе обоснованных управленческих решений;

- возможность интеграции существующих систем учета и отчетности в систему контроллинга;

- возможность объединения усилий руководителей таможенных органов и специалистов по информационно-техническому обеспечению для решения взаимосвязанных проблем управления;

- наличие эффективной системы подготовки кадров, позволяющей осуществлять подготовку грамотных специалистов-аналитиков в области таможенного дела, способных реализовывать на практике функции контроллеров.

Следует отметить, что совершенствование структур любого органа является достаточно сложной проблемой, так как в данном процессе наблюдаются две противоположные тенденции:

- с одной стороны структура должна соответствовать таким требованиям как простота и экономичность.

- с другой стороны развитие социально - экономических отношений предъявляет новые более сложные требования к таможенным органам. Такими требованиями являются повышение эффективности работы таможенной службы, совершенствование стиля работы, освоение новых методов и форм ведения оперативно – служебной деятельности и так далее.

Данные требования порождают необходимость выделения новых структурных подразделений в системе таможенных органов, в целом совершенствования организационной структуры управления.

На современном этапе реформирования таможенной деятельности все большое значение уделяется именно качественным изменениям в таможенной сфере. Если ранее происходили лишь изменения количественных аспектов – увеличение штатной численности, рост таможенных органов и т.д., то на сегодняшний день внимание обращено к вопросам совершенствования организационной структуры таможенных органов, отвечающей функциональному назначению. В совокупности все эти изменения в рамках таможенной реформы влияют на результативность и эффективность деятельности таможенных органов РФ.

В рамках организационной структуры управления закладываются все базовые элементы управления, распределяются функции и полномочия, выстраиваются взаимоотношения между сотрудниками, происходит процесс принятия управленческих решений. То есть саму систему управления можно назвать определенным каркасом для управленческих процессов, протекающих в системе управления, и от устойчивости этого каркаса будет зависеть результативность и эффективность деятельности в целом. Именно поэтому руководитель должен особое внимание уделять



процессу формирования структуры управления, её гибкости, адаптивности к различным условиям и конечно – адекватности к функциям организации. Грамотно выбранный тип структуры управления должен соответствовать внутреннему потенциалу и особенностям системы управления. Одним из основополагающих понятий в менеджменте, можно назвать организационную структуру управления, в рамках которой и протекает весь управленческий процесс.

Оптимальная организационная структура позволяет системе управления развиваться стабильно в соответствии с его возможностями, но при этом быстро реагировать на любые конъюнктурные колебания во внешней среде. Чем более сложной и более раздробленной является организационная структура, тем большее значение в управлении ею играют такие факторы как:

1. Передача полномочий. Например, начальник таможни, отвечающий за деятельность всего органа в целом, передает часть своих функций своим заместителям и начальника отделов и начальникам постов. Иначе говоря, он перепоручает решение частных вопросов подчиненным или группам специалистов, которые отвечают за решение данных задач.

2. Координация. Уровень согласованности усилий зависит от количества специалистов, участвующих в решении задачи. Чем больше специалистов участвует, тем выше должен быть уровень согласованности. Особое значение при координации действий имеет процесс передачи информации, как по горизонтали, так и по вертикали управления.

3. Компетентность. Данная характеристика предполагает четкое определение круга ответственности каждого работника. Компетентность руководителя находит свое отражение в его умение организовать работу коллектива и таможенного органа в целом.

4. Централизация. Степень централизации определяется количеством подчиненных находящихся в подчинении у одного руководителя. Чем больше подчиненных подчиняется одному руководителю, тем выше степень

централизации. Каждый руководитель вместе с нижестоящим звеном организационной структуры должен определить какое количество полномочий он оставляет за собой, а какое передаст на нижестоящий уровень.

Параметры, заложенные в основу построения адекватной структуры управления, во многом определяются самой системой управления. Количество уровней, звеньев в структуре будет зависеть от размера и масштабов деятельности объекта управления. На структуру таможенных органов непосредственное и основное влияние оказывают цели, которых стремятся достичь сотрудники конкретного органа, то есть организационная структура таможенных органов формируется под влиянием выполняемых им функций. В соответствии с выполняемыми функциями в системе таможенных органов, куда входят региональные таможенные управления, таможни и федеральный орган исполнительной власти выделяют три вида структурных подразделений:

- оперативные структурные подразделения – таможенного контроля и таможенного оформления, правоохранительной деятельности и экономической работы.

- функциональные структурные подразделения – финансово – плановые, кадровые, правовые, информационного обеспечения, материально – технического снабжения, хозяйственные и так далее.

- структурные подразделения штабного типа – оперативно – дежурные, организационно – аналитические, организационно – инспекционные.

Данная классификация структурных подразделений является достаточно общей и дает возможность получить только первичное представление о распределении функций среди подразделений таможенных органов. Процесс разделения труда обуславливает необходимость разделения функций управления и основных функций и закрепления их за соответствующими подразделениями. Так как между организационной

структурой и функциями существует взаимообусловленность и взаимосвязь, то каждая конкретная функция закрепляется за каждым конкретным подразделением. Для эффективной реализации данной функции каждое подразделение наделяется правами и несет ответственность за реализацию функции. Если функции являются близкими между собой и сходными в механизме реализации то может быть создано одно подразделение, исполняющее несколько функций.

Основными требованиями, которые предъявляются к структуре таможенных органов, являются простота и экономичность. Чрезмерно громоздкая организационная структура таможенного органа ведет к повышению расходов на ее содержание, вследствие этого создание новых подразделений в рамках таможенного органа осуществляется только в тех случаях, когда это способствует повышению эффективности реализации функций таможенного органа.

Соблюдение основных требований, предъявляемых к построению организационной структуры управления, позволит сделать её наиболее оптимальной в соответствии со спецификой учреждения и сферой его деятельности. Грамотная система управления в рамках таможенной системы способствует реализации всех функций управления таможенными органами.

Функции управления по своему содержанию раскрывают все элементы управленческого процесса в рамках организации. В системе государственных органов функции управления занимают важнейшее место, так как через их исполнения решаются вопросы построения организационной структуры управления, применение тех или иных технологий и методов управления, кадровой политики и другие. По своему содержанию функция управления определяется как вид деятельности, с помощью которой субъект управления оказывает воздействие на управляемый объект.

Можно выделить следующие принципы, на которых базируется процесс реализации функций управления, как в таможенном деле, так и вообще: объективность, конкретность, целенаправленность, стабильность и повторяемость, обособленность и самостоятельность, единство и однородность содержания.

Исходя из практики управления в различных сферах деятельности, можно выделить ряд функций управления, такие как функции организации, анализа, планирования, мотивации, регулирования, учета и контроля, которые можно применить непосредственно к управлению таможенными органами.

Основу этапа организации составляет разработка процедур (технологий) реализации принятых планов, способ реализации задач, поставленных перед подразделением, представляет собой технологию, т. е. процесс, с помощью которого исходные предметы труда преобразуются на выходе в запланированный продукт. Технология всегда индивидуальна и должна приниматься такой, какая наилучшим образом соответствует достижению определенных задач и намеченных целей.

Для создания современной таможенной технологической схемы необходимо четко представлять весь спектр контактов и эффективного взаимодействия таможни с участниками ВЭД: финансовыми, налоговыми и правоохранительными органами.

Основными показателями качества таможенных технологий являются:

- степень соблюдения таможенного законодательства;
- продолжительность реализации процесса;
- трудоемкость реализации процесса (суммарная и в расчете на одного работающего);
- уровень автоматизации;
- уровень компьютеризации;
- уровень стандартизации;
- уровень метрологического обеспечения;

- эргономические и санитарно-гигиенические характеристики рабочих мест инспекторского состава.

Совершенствование действующей или разработка новой технологии таможенного оформления и таможенного контроля должно завершиться разработкой комплекта технологической документации, позволяющей обеспечить качество технологии реализации вида деятельности в соответствии с утвержденным планом. В таможенной практике используются технологические схемы.

Одновременно с разработкой технологии реализации плана решается вопрос создания соответствующей организационной структуры для ее применения. Для этого необходимо оценить ее состояние и принять необходимые меры по приведению в соответствии с новыми задачами.

Качество организационных структур следует оценивать с использованием следующих показателей: результативность; системность; устойчивость коммуникаций; оперативность; ресурсоемкость; способность к самосовершенствованию.

Рост показателей эффективности деятельности организаций государственного сектора в значительной степени зависит от проведения целенаправленной работы по формированию кадрового потенциала, которое становится особенно актуальным в процессе реформирования системы таможенной службы.

Одна из ключевых проблем формирования кадровой политики таможенных органов заключается в том, что кадровый потенциал системы таможенной службы используется не в полной мере, что, в первую очередь определяется незначительным вниманием, уделяемым анализу сложившейся кадровой ситуации и эффективности использования кадрового потенциала.

На сегодняшний день одной из наиболее существенных проблем управления кадровым потенциалом таможенной службы является низкий уровень организации трудовой деятельности таможенных служащих и нерациональность в использовании их потенциала. Данные проблемы в

первую очередь связаны с наличием несовершенств в организационной структуре учреждений и неэффективным использованием современных методов и технологий организации трудовой деятельности.

Таким образом, оптимизация государственной деятельности не представляется возможной без модернизации или смены модели управления кадровым потенциалом таможенных органов. Новая же модель управления кадровым потенциалом должна ориентироваться на функционирование более эффективной и экономически обоснованной системы организации кадровой политики таможенной службы России.

Процесс формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы представляет собой деятельность таможенных органов по созданию условий формирования и развития кадров государственной службы, целью которой является оптимизация их трудовой деятельности в соответствии со стратегическими задачами социально-экономического развития государства.

К методам и инструментам построения эффективной системы управления кадровым потенциалом таможенных органов, ориентированной на инновационное развитие, представляется возможным отнести программно-целевое и проектное управление, которое направлено на эффективное достижение целей и задач социально-экономического развития РФ, обеспечение инновационной активности и привлечение интеллектуального человеческого капитала в систему гражданской службы.

Одной из главных особенностей использования программно-целевого управления процессом формирования кадрового потенциала таможенных органов является возможность усиления роли целевой стадии управления и ориентировка на достижение ожидаемых результатов.

Вопрос профессионального развития государственных служащих также является одним из ключевых в процессе формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенных органов.

Не менее важным звеном в процессе формирования и реализации кадрового потенциала региона является формирование кадрового резерва государственной службы. На современном этапе актуальным остается вопрос комплектования таможенных органов служащими, способными квалифицированно решать задачи таможенного контроля.

Таким образом, к основным проблемам формирования и совершенствования кадрового потенциала системы таможенной службы, по мнению ряда специалистов<sup>1</sup>, можно отнести следующие:

- проявление политического влияния на механизмы формирования кадровой политики таможенных органов, что особенно проявляется в системе формирования управленческих кадров;
- неэффективная организация системы формирования кадрового резерва таможенной службы;
- несовершенная система мотивации таможенных служащих;
- низкий уровень квалификации таможенных служащих;
- неэффективная система взаимодействия таможенных органов и ведомственного университета (Российской таможенной академии);
- неэффективная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих таможенных органов.

Применение новых технологий управления кадровым потенциалом обусловлено осознанием тупиковой ситуации – процесс формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенных органов не будет эффективным до тех пор, пока этот процесс будет строиться в рамках прежних стереотипов. Стала очевидной необходимость пересмотра и коренного изменения принципов формирования кадровой политики. В качестве такой основы наиболее перспективным является использование программно-целевого управления.

---

<sup>1</sup> Козка М. Ю., Семенова Н. К. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах // Молодой ученый. 2016. №29. С. 422-426.

В целом подводя итоги, исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы: во-первых, таможенная служба как государственный институт власти должна регулировать ВЭД, при этом не забывая об уровне своего развития и соответствия требованиям времени. Результативность таможенной деятельности отражается в первую очередь в соблюдении всех норм таможенного законодательства и обеспечении доступности и качества предоставляемых государственных таможенных услуг населению. Все процедуры таможенного администрирования должны соответствовать международным стандартам и делать процесс взаимодействия участников ВЭД и таможенных органов более доступным и прозрачным.

Во-вторых, в процессе реализации функций управления в таможенных органах РФ, как и в любой другой сложной системе, в любой момент времени могут возникнуть проблемные ситуации. Важно выявить их своевременно и принять необходимые управленческие решения для их разрешения. А это возможно при полной оценке, затрагивающей комплекс всех компонентов, находящихся как внутри системы таможенных органов РФ, так и вне ее. Вследствие этого требуется выработать систематический подход к развитию управления в таможенных органах РФ, развивать систему оценки, которая бы не была очень громоздкой и могла показать взаимосвязь между разными результатами деятельности таможенных органов.

В-третьих, если достижение целей деятельности зависит от структуры управления, то деятельность по ее совершенствованию становится одной из актуальных задач для таможенных органов. Предпосылками для изменения структуры являются изменение задач, факторов внешней среды и так далее. Вследствие этого результативность и эффективность работы таможенных органов напрямую связана с устойчивостью системы управления в рамках таможенной деятельности. Проводимая в настоящее время мероприятия по совершенствованию управления в таможенных органах базируются в первую очередь на изменении методов работы таможенных органов, за счёт внедрения и использования передовых информационных технологий. Особые



требования предъявляются к качеству работы сотрудников таможни, в рамках реформирования меняются их функциональные обязанности, следовательно, стоит больше внимания уделять кадровой работе и повышению квалификации сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таможенная служба является одним из важнейших звеньев в системе внешнеэкономических отношений Российской Федерации и его значимость, как части экономики страны проявляется, прежде всего, через защиту экономических интересов государства.

В настоящее время отечественная таможенная служба принимая активное участие в обеспечении экономической безопасности государства, посредством минимизации рисков преступной деятельности и ненадлежащего применения легальных методов международной торговли, обеспечивает развитие внешнеэкономической деятельности, создавая безбарьерную среду для легального бизнеса и гарантирует исполнение норм правового регулирования. Однако во многом реализация перечисленных мероприятий зависит от эффективности системы управления таможенных органов. Вследствие этого важнейшим направлением развития таможенного дела в РФ является совершенствование организационно-управленческой деятельности в отечественной системе таможенных органов.

Управление таможенными органами осуществляется в специфических условиях и во многом отличается от управления в других областях общественной жизни. Особенности организационно-управленческой деятельности в таможенном деле связана с функционированием единой системы таможенных органов, включающей однородные принципы, на которых основываются организация и осуществление таможенного дела в Российской Федерации: единой таможенной политики, единой таможенной территории, единого таможенного законодательства, единого тарифного регулирования и сочетания его с мерами экономической политики.

Повышение эффективности работы таможенной службы Российской Федерации и ее совершенствование в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от ее структуры и деятельности всех элементов. Необходимость совершенствования системы

управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций и организационной структуры, внедрение автоматизированных систем управления, разработка систем принятия решения. Развитие инструментария таможенного менеджмента играет одну из ключевых ролей в совершенствовании организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов РФ, так как оказывает существенное влияние на выработку и проведение политики взаимодействия таможенных органов как органов государственной исполнительной власти с участниками внешнеторговой деятельности.

На современном этапе развития таможенного дела эффективность деятельности таможенной службы во многом определяется развитием организационно-управленческой деятельности в таможенных органах РФ. При этом особое значение приобретают методы и подходы к управлению таможенным делом, используемые на уровне таможен и таможенных постов, регионом деятельности которых являются приграничные регионы.

Регионом деятельности Белгородской таможни является Белгородская область. Внешнеторговый оборот таможни за январь-декабрь 2016 года составил 3378, 045 млн. долларов США. По сравнению с аналогичным периодом 2015 года объемы внешней торговли снизились на 16,91%. Произошло уменьшение как стоимостных объемов экспортных поставок (на 14,04%) так и снижение импортных закупок (на 20,26%). Экспорт, оформленный участниками ВЭД в зоне деятельности таможни, составил 1878, 94 млн. долларов США. Импортные поставки составили 1499,10 млн. долларов США. Сальдо внешнеторгового оборота - положительное и составило 379,84 млн. долларов США. Необходимо отметить, что за отчетный год посредством принятия рациональных решений руководством Белгородской таможни удалось оптимизировать вопросы, связанные с взиманием таможенных платежей.

Белгородский таможенный пост является одним из крупнейших структурных подразделений Белгородской таможни и осуществляет свою

деятельность под непосредственным ее руководством на территории региона. В силу ряда сложившихся негативных моментов характеризующих деятельность данного таможенного органа в последние годы особое значение приобретают направления, связанные с повышением эффективности организационно-управленческой деятельности, в частности, обеспечением оптимальной нагрузки на должностных лиц по основным видам деятельности, развитие системы управления качеством предоставляемых таможенных услуг, совершенствованием информационно-технического обеспечения и поддержки принятия управленческих решений в сфере деятельности таможенного органа.

Таможенная служба как государственный институт власти должна регулировать ВЭД, при этом не забывать об уровне своего развития и соответствия требованиям времени. Результативность таможенной деятельности отражается в первую очередь в соблюдении всех норм таможенного законодательства и обеспечении доступности и качества предоставляемых государственных таможенных услуг населению. Все процедуры таможенного администрирования должны соответствовать международным стандартам и делать процесс взаимодействия участников ВЭД и таможенных органов более доступным и прозрачным.

В процессе реализации функций управления в таможенных органах РФ, как и в любой другой сложной системе, в любой момент времени могут возникнуть проблемные ситуации. Важно выявить их своевременно и принять необходимые управленческие решения для их разрешения. А это возможно при полной оценке, затрагивающей комплекс всех компонентов, находящихся как внутри системы таможенных органов РФ, так и вне ее. Вследствие этого требуется выработать систематический подход к развитию управления в таможенных органах РФ, развивать систему оценки, которая бы не была очень громоздкой и могла показать взаимосвязь между разными результатами деятельности таможенных органов.

Одной из актуальных задач для таможенных органов РФ в настоящее время является деятельность по совершенствованию структуры управления. Предпосылками для изменения структуры являются изменение задач, факторов внешней среды и так далее. Вследствие этого результативность и эффективность работы таможенных органов напрямую связана с устойчивостью системы управления в рамках таможенной деятельности. Проводимая в настоящее время мероприятия по совершенствованию управления в таможенных органах базируются в первую очередь на изменении методов работы таможенных органов, за счёт внедрения и использования передовых информационных технологий. Особые требования предъявляются к качеству работы сотрудников таможни, в рамках реформирования меняются их функциональные обязанности, следовательно, стоит больше внимания уделять кадровой работе и повышению квалификации сотрудников.

К числу основных предложений и рекомендаций по совершенствованию организационно-управленческой деятельности в системе таможенных органов РФ можно отнести: модернизацию правового обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах; совершенствование информационных технологий в системе управления таможенных органах РФ; развитие мониторинга и контроллинга деятельности таможенной службы России; совершенствование организационной структуры управления в системе таможенных органах; развитие процессов формирования и совершенствования кадрового потенциала таможенной службы.

В целом, представленные в работе предложения и рекомендации по нашему мнению будут способствовать совершенствованию организационно-управленческой деятельности в таможенных органах РФ и, в частности, на Белгородском таможенном посту Белгородской таможни.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Таможенный кодекс Таможенного союза [Текст] : приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.

2. О службе в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (ред. от 22.12.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

3. О таможенном регулировании в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 48. – Ст. 6252.

4. О Федеральной таможенной службе [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 (ред. от 27.12.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

5. Вопросы Министерства финансов Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 г. № 12 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 3. – Ст. 473.

6. О Концепции развития таможенных органов Российской Федерации [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14 декабря 2005 г. № 2225-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 2. – Ст. 260.

7. О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года [Текст] : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. № 2575-р (ред. от 15.04.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

8. О внесении изменений в Стратегию развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 612-р (ред. от 15.04.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220.

9. О создании таможенных органов [Электронный ресурс] : Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 14 февраля 1992 г. № 45 (ред. от 14.02.1992) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

10. Об утверждении Концепции системы предварительного информирования таможенных органов Российской Федерации [Текст] : Приказ ФТС России от 10 марта 2006 г. № 192 // Таможенный вестник. – 2006. – № 7.

11. Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне [Текст] : Приказ ФТС России от 04 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – 14 января.

12. Об утверждении перечня и порядка применения технических средств таможенного контроля в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : Приказ ФТС России от 21 декабря 2010 г. № 2509 (ред. от 15.05.2014) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2011. – № 14. – 4 апреля.

13. Об утверждении типового положения о службе таможенного контроля после выпуска товаров регионального таможенного управления и типового положения о подразделении таможенного контроля после выпуска товаров таможни [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 07 ноября 2012 г. № 2255 (ред. от 01.12.2014) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

14. Абдыров, Т.Ш. Система управления таможенными органами как основа система управления качеством таможенных услуг [Текст] / Т.Ш. Абдыров, Ж.А. Ташиев // Известия Вузов Кыргызстана. – 2015. – №4. – С. 25-35.
15. Аксенова, Н.А. Понятия «управление» и «эффективность» в таможенном деле [Текст] / Н.А. Аксенова // Вестник Российской таможенной академии. – 2013. – №1. – С. 93-103.
16. Анисимов, Е.Г., Черныш А.Я. Концепция построения теории таможенного дела [Текст] / Е.Г. Анисимов, А.Я. Черныш // Вестник Российской таможенной академии. – 2011. – №3. – С. 32-39.
17. Антропова, Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе [Текст] : монография / Ю.Ю. Антропова. – Екатеринбург, 2015. – 142 с.
18. Афонин, П. Н. Повышение качества таможенных услуг на таможенно-логистических терминалах [Текст] / П. Н. Афонин, Е. Н. Денисова, Г. Е. Мютте // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8 (206).– С. 138-144.
19. Баглаенко, И.А. Основные принципы управления развитием таможенного дела в России [Текст] / И.А. Баглаенко // [Актуальные проблемы экономики современной России](#). – 2015. – [№2](#). – С. 295-230.
20. Барамзин, С. В. Управление качеством таможенной деятельности [Текст] / С. В. Барамзин. – М.: РИО РТА, 2011. – 356 с.
21. Богоева, Е.М. Коллективные методы и технологии в управлении таможенным делом [Текст] / Е.М. Богоева, В.В. Макрусев. – М.: Проспект, 2013. – 220 с.
22. Борисюк, С.В. Таможенная служба Беларуси: современный этап развития в аспектах правоохранительной и организационно-управленческой деятельности [Текст] / С.В. Борисюк // Проблемы управления. – 2012. – №3 (44). – С. 85-95.



23. Боровикова, Н.В. Совершенствование методов государственного регулирования экономики в современной России [Текст] / Н.В. Боровикова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2014. – № 14. – С. 40-43.

24. Зимин, И.В. Таможенно-тарифное регулирование мясной отрасли в Российской Федерации [Текст] / И.В. Зимин // Молодежь и наука. – 2013. – № 3. – С. 6-9.

25. Волков, В.Ф. Некоторые особенности и проблемные вопросы управления таможенным делом [Текст] / В.Ф. Волков. – М.: Ника, 2013. – 150 с.

26. Гамидуллаев, С. Н. Управление риском в социально-экономических системах: таможенные аспекты / С.Н. Гамидуллаев. – СПб.: Ника, 2014. – 220 с.

27. Гармонников, С.Н. О вопросах модернизации системы органов государственного управления Республики Казахстан в сфере таможенного дела [Текст] / С.Н. Гармонников // Ученые записки Санкт-Петербургского им. В.Б. Бобкова филиала РТА. – 2015. – №1 (53). – С. 45-51.

28. Гончаров, С. В. Совершенствование системы управления и качества услуг таможенного представителя в международной торговле [Текст] / С. В. Гончаров // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 3 (47). – С. 170-175.

29. Дафт, Р. Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2010. – 864 с.

30. Драганов, В.Г. Основы таможенного дела / В.Г. Драганов. – М.: Инфра-М, 2015. – 300 с.

31. Жигун, Л. А. Выявление факторов, определяющих качество управления государственными таможенными услугами [Текст] / Л. А. Жигун // Вестник Российской таможенной академии. – 2013. – № 3. – С. 30-39.

32. Козка, М. Ю., Семенова Н. К. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах / М.Ю. Козка // Молодой ученый. – 2016. – №29. – С. 422-429.

33. Кулик, Г.Ю. Электронное государственное управление таможенным делом в Украине [Текст] / Г.Ю. Кулик, М.Н. Разумей // Государственное управление. – 2014. – №47. – С. 67-74.

34. Лягин, А.М. Информационные системы управления в таможенном деле [Текст] / А.М. Лягин, А.А. Плехина, Е.П. Степанова, Е.Н. Цыганко // Экономические и информационные проблемы развития региона. – 2016. – № 4. – С. 51-66.

35. Макрусев, В.В. Управление институтом таможенного дела России на основе целостно-эволюционного подхода [Текст] / В.В. Макрусев // Вестник Государственного университета управления. – 2012. – №6. – С. 43-49.

36. Макрусев, В.В. Таможенный менеджмент [Текст] / В.В. Макрусев. – М.: Феникс, 2015. – 350 с.

37. Марченкова, Л.М. Роль таможенного управления в системе государственного регулирования внешнеэкономической деятельности Российской Федерации [Текст] / Л.М.Марченкова, Е.М. Самородова, И.Б. Илюхиной // Евразийский юридический журнал. – 2016. – №5 (96). – С. 77-91.

38. Матвеева, О.П. Управление в таможенных органах [Текст] / О.П. Матвеева, Е.Н. Гончарова. – Белгород: Константа, 2014. – 200 с.

39. Мильшина, И.В. Влияние интеграционных процессов на управление таможенным делом [Текст] / И.В. Мильшина. – М.: Ника, 2015. – 150 с.

40. Мячин, А.М. Актуальные проблемы теории и практики таможенного дела: взгляд молодых лидеров [Текст] // Сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции / Под общ. ред. профессора А.Н.Мячина. – СПб.: Санкт-Петербургский имени В.Б.Бобкова филиал РТА. – 2014. – 392 с.

41. Остапенко, Ю.С. Понятие, формы и правовые последствия экономической интеграции государств [Текст] / Ю.С. Остапенко // Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 4. – С. 31–32.

42. Павлова, О.В. Развитие процессно-ориентированного подхода к управлению деятельностью таможенных органов России [Текст] / О.В. Павлова // Kant. – 2012. – №2. – С. 21-29.

43. Порошин, Ю. Б. Таможенное дело [Текст] / Ю. Б. Порошин. – Саратов: СГСЭУ, 2017. – 160 с.

44. Прокопов, А.О. Управление таможенным делом в Евразийском экономическом союзе: теоретико-правовой аспект [Текст] / А.О. Прокопов // Парадигмальные основания государственного управления. – 2015. – №4. – С.91-101.

45. Прохоренко, И.Л. Организационная теория в анализе глобального управления [Текст] / И.Л. Прохоренко // Вестник Московского университета. Серия 25. Международные отношения и мировая политика. – 2014. – № 3. – С. 150–173.

46. Рудакова, Е.Н. К вопросу о формировании системы критериев и показателей оценки эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации [Текст] / Е.Н. Рудакова // Вестник Государственного университета управления. – 2015. – №13. – С. 25-35.

47. Селюков, М.В. Управление таможенной деятельностью [Текст] / М.В. Селюков, Н.П. Шалыгина, О.А. Немченко, А.В. Тарасенко. – Белгород: Константа, 2016. – 200 с.

48. Семенов, А.В. Политико-экономические санкции в современных международных отношениях [Текст] / А.В. Семенов // Власть. – 2015. – № 7. – С. 67–72.

49. Толкачев, С.А. История экономических учений [Текст] / С.А. Толкачев. – М. : Юрайт, 2015. – 511 с.

50. Трунина, Е.В. О позитивных административных процедурах в деятельности таможенных органов РФ / Е.В. Трунина // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. – 2014. – №1. – С. 111-117.

51. Консультации по таможенному законодательству [Электронный ресурс] : Официальный сайт Центрального таможенного управления ФТС России. – Режим доступа: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=284&Itemid=317](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=284&Itemid=317).

52. Официальный сайт Центрального таможенного управления ФТС России [Электронный ресурс] : 2004-2017. Режим доступа : <http://ctu.customs.ru>.

53. Статистическая информация о деятельности Белгородской таможни [Электронный ресурс] : Официальный сайт Центрального таможенного управления ФТС России. – Режим доступа: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=category&id=193&Itemid=235](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=category&id=193&Itemid=235).

54. Федеральной таможенной службе РФ 25 лет. Белгородская таможня на страже экономической безопасности России с 1992 года. [Электронный ресурс] : Официальный сайт ФТС России. Режим доступа: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12913:-25-1992-&catid=4:news-tam-cat&Itemid=62](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=12913:-25-1992-&catid=4:news-tam-cat&Itemid=62).

55. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / Режим доступа : URL: <http://www.gks.ru>.