

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ НА  
ТАМОЖЕННЫХ ПОСТАХ (НА ПРИМЕРЕ АЛЕКСЕЕВСКОГО  
ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа  
студента очной формы обучения, группы 05001303  
специальности 38.05.02 Таможенное дело  
Коломыцева Дмитрия Анатольевича

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Быхтин О.В.

Рецензент  
ГГТИ ОТОиТК Алексеевского  
таможенного поста Белгородской  
таможни Пиличев Ю.А.

БЕЛГОРОД 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ</b> .....	<b>8</b>
1.1. Сущность и содержание управления в таможенных органах РФ.....	8
1.2. Организационно-правовое обеспечение процесса управления в таможенных органах РФ.....	23
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ НА АЛЕКСЕЕВСКОМ ТАМОЖЕННОМ ПОСТУ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ</b> .....	<b>33</b>
2.1. Анализ процесса управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни.....	33
2.2. Направления совершенствования процесса управления на таможенных постах Белгородской таможни.....	48
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>69</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время одним из государственных институтов, обеспечивающих экономическую безопасность и экономическое развитие РФ, является Федеральная таможенная служба (далее – ФТС России), деятельность которой номинируется термином «таможенное дело».

Эффективное использование потенциала ФТС России, обеспечение устойчивой результативности ее деятельности и качественного совершенствования в современных условиях – все это самым непосредственным образом связано с решением широкого спектра проблемных вопросов системного характера. Состояние системы таможенных органов России обуславливает и состояние управления в таможенных органах, а последнее оказывает существенное влияние на эффективность деятельности таможенных органов. Таким образом, совершенствование деятельности таможенных органов должно осуществляться в первую очередь на основе оценки эффективности работы таможенных органов и через совершенствование управленческих подходов и технологий.

«Современное таможенное дело – это сложная динамическая система, управление которой можно определить как непрерывный целенаправленный социально-экономический и организационно-технический процесс, осуществляемый с помощью различных методов. Как совокупность способов гармонизации всего процесса таможенной деятельности они являются взаимосвязанной системой, правильное сочетание элементов которой определяет эффективность внешнеэкономической деятельности РФ»<sup>1</sup>.

Важным компонентом управления является сам процесс управления. Процесс управления – это деятельность органов и аппаратов управления,

---

<sup>1</sup> Павлова О.В. Развитие процессно-ориентированного подхода к управлению деятельностью таможенных органов России // Kant. 2012. №2. С. 21-29.

направленная на достижение целей таможенных органов путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов управления. Процесс управления отличается специфическим содержанием, в котором выделяются: методологический, функциональный, экономический, организационный, социальный и информационный аспекты.

Несмотря на существенные положительные изменения в деятельности таможенных органов РФ, следует признать, что современный этап их развития характеризуется и рядом недостатков, в первую очередь, связанных с расхождением между фактическим и желаемым положением дел. Реформирование таможенных органов РФ во многом сводилось к изменениям отдельных процедур. При этом внимание уделялось самым острым проблемам, не затрагивая общих вопросов деятельности таможенных органов. Реформы отвлекали значительные ресурсы и большей частью преследовали цель увеличить поступления в федеральный бюджет. Однако эти изменения не затрагивали всех сторон практической работы таможенной службы и что самое важное не способствовали повышению эффективности процесса управления как системой таможенных органов в целом, так и отдельных ее элементов. Вследствие этого, рассмотрение теоретических и практических аспектов процесса управления в таможенных органах РФ и разработка на их основе предложений по его совершенствованию является актуальной темой дипломного исследования.

**Степень изученности темы дипломного исследования.** В процессе исследования особый интерес представляют труды ученых, рассматривающих вопросы, связанные с содержанием, функциями и методами управления в таможенных органах РФ. В частности, уделялось внимание исследованиям, посвященным развитию управления таможенным делом, таких авторов как Н.А. Аксеновой, Е.М. Богоевой, В.В. Макрусева, О.В. Павловой и др.<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Аксенова Н.А. Понятия «управление» и «эффективность» в таможенном деле // Вестник Российской таможенной академии. 2013. №1; Богоева Е.М., Макрусев В.В. Коллективные

Исследование влияния интеграционных процессов на управление таможенным делом, представлено в трудах В.Ф. Волкова, А.М. Лягина, И.В. Мильшина, А.А. Плетухина, А.О. Прокопова, Е.П. Степанова, Е.Н. Цыганко и др<sup>1</sup>.

Особое внимание уделялось исследованию опыта повышения эффективности управления таможенной деятельностью в странах ближнего зарубежья, в частности, изложенных в трудах Т.Ш. Абдырова, С.В. Борисюка, С.Н. Гармонникова, Г.Ю. Кулик, М.Н. Разумей, Ж.А. Ташиева и др<sup>2</sup>.

**Проблема исследования** обусловлена противоречием между необходимостью совершенствования процесса управления в таможенных органах РФ и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по оптимизации данного процесса на уровне таможенных постов.

**Объектом исследования** является процесс управления в таможенных органах РФ.

**Предметом исследования** выступают методы и технологии управления деятельностью Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни.

---

методы и технологии в управлении таможенным делом. М., 2013; Макрусев В.В. Управление институтом таможенного дела России на основе целостно-эволюционного подхода // Вестник Государственного университета управления. 2012. №6; Павлова О.В. Развитие процессно-ориентированного подхода к управлению деятельностью таможенных органов России // Kant. 2012. №2.

<sup>1</sup> Волков В.Ф. Некоторые особенности и проблемные вопросы управления таможенным делом. М., 2013; Лягин А.М., Плетухина А.А., Степанова Е.П., Цыганко Е.Н. Информационные системы управления в таможенном деле // Экономические и информационные проблемы развития региона. 2016. № 4; Мильшина И.В. Влияние интеграционных процессов на управление таможенным делом. М., 2015; Прокопов А.О. Управление таможенным делом в Евразийском экономическом союзе: теоретико-правовой аспект // Парадигмальные основания государственного управления. 2015 №4.

<sup>2</sup> Абдыров Т.Ш., Ташиев Ж.А. Система управления таможенными органами как основа система управления качеством таможенных услуг // Известия Вузов Кыргызстана. 2015. №4; Борисюк С.В. Таможенная служба Беларуси: современный этап развития в аспектах правоохранительной и организационно-управленческой деятельности // Проблемы управления. 2012. №3 (44); Гармонников С.Н. О вопросах модернизации системы органов государственного управления Республики Казахстан в сфере таможенного дела // Ученые записки Санкт-Петербургского им. В.Б. Бобкова филиала РТА. 2015. №1 (53); Кулик Г.Ю., Разумей М.Н. Электронное государственное управление таможенным делом в Украине // Государственное управление. 2014. №47.

**Целью дипломной работы** является разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни.

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

- рассмотреть сущность и содержание управления в таможенных органах РФ;
- исследовать организационно-правовое обеспечение процесса управления в таможенных органах РФ;
- проанализировать процесс управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни;
- определить направления совершенствования процесса управления на таможенных постах Белгородской таможни.

В качестве **теоретико-методологической основы дипломного исследования** выступают основные положения организации и совершенствования процесса управления в таможенных органах РФ, изложенных в трудах Л.М. Марченковой, Е.М. Самородовой, И.Б. Илюхиной, Е.Н. Рудаковой<sup>1</sup>.

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 ЕАЭС, федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, приказы и распоряжения ФТС России, Центрального таможенного управления (ЦТУ),

---

<sup>1</sup> Марченкова Л.М., Самородова Е.М., Илюхиной И.Б. Роль таможенного управления в системе государственного регулирования внешнеэкономической деятельности Российской Федерации // Евразийский юридический журнал. 2016. №5 (96); Рудакова Е.Н. К вопросу о формировании системы критериев и показателей оценки эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации // Вестник Государственного университета управления. 2015. №13.

Белгородской таможни<sup>1</sup>. Особое место занимают итоговые доклады, отчеты, результаты практических работников – руководителей (заместителей) таможенных органов таможенных органов РФ. Автором изучены итоговые доклады об основных результатах деятельности Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни в 2016-2018 гг<sup>2</sup>.

**Научно-практическая значимость** исследования заключается в том, что результаты дипломного исследования могут быть использованы в деятельности Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни.

**Структура дипломной работы** состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Таможенный кодекс Евразийского экономического союза: приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апреля 2017 года // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Официальный сайт Белгородской таможни. URL: [http://ctu.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=category&id=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127&layout=default](http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=category&id=85:info-o-tam-org-bel-cat&Itemid=127&layout=default) (дата обращения: 09.04.2018).

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ

## 1.1. Сущность и содержание управления в таможенных органах РФ.

В условиях продолжающейся глобализации мировой экономики возрастают роль и значение исследований деятельности ФТС России, как одного из государственных институтов, играющих важнейшую роль в области обеспечения устойчивого развития национальной экономики и экономической безопасности.

Таможенная служба строится и функционирует как единая система таможенных органов Российской Федерации. Принцип единой системы таможенных органов неразрывно связан с однородными принципами, на которых основываются организация и осуществление таможенного дела: единой таможенной политики, единой таможенной территории, единого таможенного законодательства, единого тарифного регулирования и сочетания его с мерами экономической политики. Взятые в целом, они конкретизируют содержание одного из основополагающих принципов конституционного устройства Российской Федерации – ее единого экономического пространства, закрепленного в части 1 статьи 8 Конституции Российской Федерации<sup>1</sup>.

На сегодняшний момент результативность деятельности таможенных органов РФ определяется множеством факторов, существенное место среди которых занимает эффективное управление. В общем виде оно сводится к обеспечению единодействия сотрудников и подразделений в интересах достижения поставленных целей.

«Эффективное использование потенциала ФТС России, обеспечение устойчивой результативности ее деятельности и качественного

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».



совершенствования в современных условиях – все это самым непосредственным образом связано с решением широкого спектра проблемных вопросов системного характера. Состояние системы таможенных органов России обуславливает и состояние управления в таможенных органах, а последнее оказывает существенное влияние на эффективность деятельности таможенных органов. Поэтому эти понятия необходимо исследовать в их взаимной связи, используя принципы и методы системной методологии»<sup>1</sup>.

Одним из классических подходов к определению сущности категории «управление» следующие: «управление – элемент, функция организационных систем различной природы, обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализации их программ и целей»<sup>2</sup>.

Следует отметить, что управление – это многоаспектный термин, поэтому выделим ряд определений данной категории применительно к таможенной службе:

– «управление – это непрерывный информационный процесс воздействия на сотрудников таможенных органов, обеспечивающий их целенаправленное поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях, путем принятия и реализации управленческих решений»<sup>3</sup>;

– «управление – это звено, где организуются, трансформируются и реализуются экономические законы и закономерности общества, определяются формы организационно-экономических отношений, пропорции развития таможенной системы, его региональные аспекты, вырабатываются формы и методы функционирования таможенных органов»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Аксенова Н.А. Понятия «управление» и «эффективность» в таможенном деле // Вестник Российской таможенной академии. 2013. №1. С. 130.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Основы управления в таможенных органах. URL: <http://tchsp.ru/h/f0/1/1/index15.html> (дата обращения: 23.02.2018).

<sup>4</sup> Матвеева О.П., Гончарова Е.Н. Управление в таможенных органах. Белгород, 2014. С. 5.

В сущности, новый этап в развитии управления в России характеризуется переходом экономики страны на рыночную основу. Необходимо отметить, что эволюция науки управления тесно связано с развитием множества понятий, поэтому остановимся на них.

В последние годы все более широкий практический интерес в сфере таможенного дела вызывают процессный, системный и ситуационный подходы.

Процессный подход рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологий управления. В сущности, процесс управления представляет собой совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития системы таможенных органов и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей.

Таким образом, организация процесса управления включает установление:

- необходимой последовательности выполнения различных его циклов, этапов, стадий и управленческих работ (операций);
- временных границ выполнения управленческих работ (операций) определенного вида и их группировку;
- четкого поступления достаточной и необходимой информации для нормального и своевременного осуществления каждого этапа процесса управления и всех его управленческих работ;
- порядка участия различных звеньев системы управления по этапам процесса управления;
- процедур процесса управления как обязательных управленческих работ (согласования, обсуждения, визирования, утверждения, информирования и др.)<sup>1</sup>.

Согласно процессному подходу к управлению в таможенных органах управление по своему содержанию состоит из циклов, этапов, стадий и фаз.

---

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

Под циклом управления понимается отрезок времени, необходимый для полной реализации всех общих функций управления (анализа и прогнозирования, планирования, организации, регулирования, учета и контроля).

Для реализации циклов управления необходимо иметь нормативную базу, систему планирования, систему учетов, системы оценки и стимулирования деятельности сотрудников, информационное и кадровое обеспечение и др. Цикл включает этапы, другими словами промежутки времени, в течение которых в одном случае создается система предстоящей деятельности, а в другом – осуществляется управление ходом ее функционирования<sup>1</sup>.

Этапы управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно. Вместе с тем они неразрывно связаны, более того, они как бы проникают друг в друга. Иными словами, все управленческие этапы образуют целостный управленческий цикл, представляющий завершённую последовательность повторяющихся активных действий, направленных на достижение поставленных целей. Этапы управленческого цикла:

- сбор и обработка информации, анализ, уяснение и оценка обстановки – диагноз;
- научно обоснованное предсказание наиболее вероятного состояния, тенденций и особенностей развития объекта управления на период упреждения на основе выявления и правильной оценки устойчивых связей и зависимостей между его прошлым, настоящим и будущим – прогноз;
- выработка и принятие управленческого решения;
- разработка системы мер, направленных на достижение поставленной цели, планирование;

---

<sup>1</sup> Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Немченко О.А., Тарасенко А.В. Управление таможенной деятельностью. Белгород, 2016. С.93-94.

– своевременное доведение до исполнителей поставленных задач, правильный подбор и расстановка сил, мобилизация исполнителей на выполнение принятого решения – организация;

– активация деятельности исполнителей – мотивация и стимулирование.

Каждый этап содержит стадии. Под стадией следует понимать время, необходимое для полной реализации какой-либо одной общей функции управления.

В соответствии с этим стадии процесса управления называются стадией анализа и прогнозирования, стадией планирования, стадией организации, стадией регулирования, стадией учета и стадией контроля. Каждая стадия состоит из различного количества фаз управления.

Фаза управления – время, требуемое для выполнения одной управленческой работы (операции). Таким образом, по своему содержанию процесс управления является достаточно сложным. Он идентичен для любого вида управления любыми таможенными органами. Кроме того, он остается неизменным и применительно к любым условиям<sup>1</sup>.

Процесс управления в таможенных органах состоит из элементарных действий, или операций. Управленческие операции – это однородные, логически неделимые части управленческой деятельности, с одним или группой носителей информации (документов) от момента их поступления до передачи в преобразованном виде другим или на хранение. В частности, например, проверка должностным лицом сведений содержащихся в документах, поданных участником внешнеторговой деятельности в соответствии с ТК ЕАЭС, при помещении товара под таможенную процедуру является контрольной управленческой операцией, отражающей специфику деятельности таможенных органов.

---

<sup>1</sup> Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Немченко О.А., Тарасенко А.В. Управление таможенной деятельностью. Белгород, 2016. С.96-97.

Системный подход характеризует таможенную систему как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология деятельности, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Рассматривая таможенные органы как систему, следует отметить, что система таможенных органов состоит из ряда подсистем, находящихся в тесной взаимосвязи между собой, при этом каждая подсистема отражает содержание таможенного дела и осуществляет свою деятельность в строго определенной иерархичной последовательности.

Таким образом, таможенные органы РФ как систему представляет собой совокупность таможенных органов; их взаимосвязь и взаимодействие в осуществлении таможенного дела, основывающиеся на общих системных принципах: целостности, структурности, иерархичности, взаимозависимости с окружающей социальной средой, принято выделять следующие компоненты:

«1) федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела;

2) региональные таможенные управления;

3) таможни;

4) таможенные посты»<sup>1</sup>.

При этом рассматривая таможенное дело как систему управления необходимо выделять две базовые подсистемы: управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления). Необходимо отметить, что система управления – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную ценность, единство, организации как форму объединения людей для их совместной деятельности.

Таким образом, управляющая подсистема в таможенных органах представляет собой совокупность органов управления, воздействующей на

---

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

управляемую систему через команды (решения) исходя из внутренней и внешней информации. А, управляемая подсистема представлена структурными подразделениями правоохранительного, силового и экономического блоков таможенных органов.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, ситуационный сценарий, т.е. конкретный набор факторов-обстоятельств, которые сильно влияют, например, на таможенную систему в данное время.

Ситуационном подходе принятие решений ставится в прямую зависимость от анализа факторов внешней среды. Сочетание системного и ситуационного подходов значительно усиливает значение последнего в процессе принятия управленческих решений<sup>1</sup>.

Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации<sup>2</sup>.

Ситуационный, как и системный подход, не является простым набором предписываемых руководств. Это, скорее, способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем содержится концепция процесса управления, применимая ко всем таможенным системам. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель, могут значительно варьироваться. Например, все организации должны создавать организационные структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако существует множество различных способов построения таких структур.

---

<sup>1</sup> Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Немченко О.А., Тарасенко А.В. Управление таможенной деятельностью. Белгород, 2016. С.101.

<sup>2</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2015. С. 34.

Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или, наоборот, руководители высшего звена станут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения.

Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно заниматься этим.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методологическую процедуру ситуационного подхода можно представить следующими основными этапами.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, теоретических основ управления, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия как положительные, так и отрицательные – применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект можно ожидать от их воздействия.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы принятия решений с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих и прогнозируемых обстоятельств<sup>1</sup>.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зависит от выбора сценария развития ситуаций. Если такой сценарий не адекватен, то и формируемое управленческое решение не будет эффективным.

В целом, следует отметить, что современный подход к управлению развитием таможенной системы предполагает комплексное применение системного, процессного и ситуационного подходов для решения задач управления. Системный и процессный подходы в большей степени применимы для системного представления и описания таможенных объектов, ситуационный – для описания ситуационных сценариев.

По мнению В.В. Макрусева в настоящее время активно развивается целостно-эволюционный (когнитивный) подход к управлению таможенным делом. Целостно-эволюционный, или когнитивный подход - это подход к формированию, накоплению и использованию знаний об эволюции ее целостности в условиях изменений<sup>2</sup>.

В целом, сущность управления в таможенных органах обусловлено системной природой таможенной системы и таможенной политики, общественных характеров труда, необходимостью, осуществления внешнеэкономической деятельности Российской Федерации.

Для более глубокого понимания сущности управления в таможенных органах необходимо знать особенности, которые присущи этому управлению. К ним можно отнести:

– ярко выраженную нацеленность управления на конечный результат служебной деятельности;

---

<sup>1</sup>Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2015. С. 36.

<sup>2</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 52.



- сочетание управленческой деятельности внутри системы с работой с участниками внешнеэкономической деятельности;
- осуществление полномочий органа государственного управления;
- допустимость разумного риска в процессе управления;
- динамичность процессов управления в условиях противостояния сотрудников таможенных органов с недобросовестными участниками внешнеэкономической деятельности и т.д.<sup>1</sup>

Необходимо отметить, что система управления в таможенных органах состоит из следующих компонентов:

- механизм управления составляют: законы, принципы, цели, методы и функции управления.
- структура управления включает: органы управления, кадры управлений и технические средства управления.
- процесс управления – это деятельность всех звеньев управления по достижению целей управления.
- механизм совершенствования системы управления включает организацию изменений в ней в результате развития объекта управления.

При этом следует выделить тот факт, что важным компонентом системы управления является процесс управления. Из двух компонентов системы управления – структуры и процесса – более динамичным является процесс управления. Поэтому развитие процесса управления влечет за собой и развитие структуры управления.

Процесс управления – это деятельность объединенных в систему субъектов управления (линейных и функциональных руководителей, а также другого управленческого персонала), направленная на смену качественных состояний управляемого объекта, на достижение целей коллектива путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов управления.

---

<sup>1</sup> Матвеева О.П., Гончарова Е.Н. Управление в таможенных органах. Белгород, 2014. С. 28.

Процесс управления отличается специфическим содержанием, в котором выделяются аспекты:

- методологический;
- функциональный;
- экономический;
- организационный;
- социальный;
- информационный.

Методологический аспект состоит в том, что процесс управления реализуется по этапам в определенной последовательности:

- целеполагание;
- оценка ситуации;
- определение проблемы;
- выработка управленческого решения.

Таким образом, целеполагание представляет собой процесс разработки целей управления, другими словами представления руководителя таможенного органа о том, какой должна быть управляемая система.

Управленческая ситуация – это совокупность всех условий (внутренних и внешних, объективных и субъективных) в конкретной сфере управления, сложившихся в определенное время и требующих соответствующих действий руководителя. При этом следует отметить, что управленческие ситуации бывают:

- простыми и сложными;
- хорошо просматриваемыми и с трудом поддающимися анализу;
- требующими кратковременных, долгосрочных, глобальных, частичных, комплексных действий или разовых мер.

Определение проблемы подразумевает поиск основного противоречия между ситуацией и целью. Разрешение основного противоречия автоматически ведет за собой разрешение всех остальных противоречий.

Формулировка проблемы определяет выработку решения, т.е. поиск путей разрешения проблемы, а также организационная работа, связанная с практической реализацией найденного пути.

Функциональный аспект – это реализация общих функций управления в определенной последовательности.

Экономический аспект определяется деятельностью управляющей системы, связанной с установлением потребности ресурсов управляемой системы и оценкой их использования.

Организационный аспект заключается в использовании организационно-распорядительных методов воздействия на управляемую систему в последовательности:

- регламентирование;
- нормирование;
- инструктирование;
- ответственность.

Социальный аспект процесса управления определяется участием человека во всех его этапах, независимо от той или иной степени автоматизации управления.

Информационный аспект состоит в определенной последовательности операций по преобразованию информации в процессе управления (поиск, сбор, сортировка, первичная обработка и передача информации).

Все множество операций, присущих процессу управления, можно сгруппировать следующим образом:

- операции целеполагания;
- операции информационной работы;
- операции аналитической работы и проектирования вариантов решения;
- операции выбора варианта действия;
- операции организационно-практической работы.

Рассматривая процесс управления в таможенных органах, следует также остановиться непосредственно на технологии управления.

Технология управления представляет собой способ выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат.

Главными задачами технологии управления являются:

- установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий субъектов при принятии решений;
- участие вышестоящих руководителей;
- равномерную загрузку исполнителей.

В основе управленческих технологий лежат производственные и информационные потоки, а также совокупность знаний о методах и приемах действий управленческих работников по выполнению управленческих операций.

Технологии управления должны быть минимально сложными и трудоемкими.

К числу наиболее часто используемых технологий управления в деятельности таможенных органов можно отнести: линейную технологию, технологию управления по отклонениям, технологию управления по ситуации, технологию управления по результатам, технологию поискового управления и др.

Линейная технология характеризуется строгой последовательностью отдельных фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом. Такая технология используется в типовых элементарных случаях при достаточной определенности ситуации и конечной цели, определении страны происхождения товара, начислении таможенных платежей.

Технология управления по отклонениям, возникшим на предыдущей фазе, исходит из того, что частично последние вообще не требуют корректировки; частично их преодоление и внесение изменений в управленческий процесс возможно силами самих исполнителей; и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. Такой подход позволяет не отвлекать его на пустяки и дать возможность сосредоточиться на главных проблемах. Однако он требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа отклонений, ведет к формализации и бюрократизации процесса управления. Примером данной технологии может служить корректировка таможенной стоимости товаров.

Технология управления по ситуации применяется, когда процесс управления осуществляется в условиях высокой неопределенности. Она предусматривает действия, исходящие из складывающихся обстоятельств, подстройку под них, с тем, чтобы наиболее эффективно обеспечить решение существующих проблем; обычно это имеет место в сложных экономических условиях. Фазы управленческого процесса здесь часто независимы друг от друга, и руководитель таможенного органа принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа за изменениями, которые происходят во внешней и внутренней среде организации. Данная технология применяется при пресечении должностными лицами таможенных органов ввоза (вывоза) контрабанды, обнаружении наркотических веществ и т.д.

Технология управления по результатам заключается в том, что при отсутствии достаточной определенности ситуации и расплывчатости конечной цели, после каждой фазы, в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей, происходит уточнение последующих управленческих действий. Такая технология часто применяется, например, когда в сжатые сроки необходимо создать оперативные группы для освоения новых технологий служебной деятельности таможенных органов, внедрения различных

усовершенствований быстрого реагирования на изменения внешних и внутренних условий.

Технология управления по целям близка к предыдущей, но ориентируется на стимулирование достижения не официальных заданий, а личных целей, сформулированных должностными лицами таможенного органа совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе. Как правило, данная технология управления применяется в текущей оперативной работе таможенного органа.

Технология поискового управления исходит из полной ясности задач, но невозможности точно оценить ситуацию или проблему. Тогда решение разрабатывается, исходя из цели, в обратной последовательности фаз и корректируется по ситуации. Такой тип управленческого процесса имеет место при подготовке долгосрочного решения в условиях высокой неопределенности перспектив, т.е поэтапном и целостном осуществлении мероприятий в рамках Стратегии развития федеральной таможенной службы до 2020 года.

При невозможности точно оценить положение дел, выделить ключевую проблему и наметить однозначную цель, технология управления может быть разветвленной. Решения разрабатываются в этом случае параллельно по нескольким линиям, вследствие чего желаемый результат достигается их совокупностью, или одним, но имеющим многоаспектный характер.

Таким образом, организация и особенности процесса управления в таможенных органах имеют сложный, многофункциональный характер и направлены на постоянный поиск равенства и гармонии между нормативно-правовым и фактическим выходом – решением.

Подводя итоги вышеописанному, можно сделать следующие выводы: во-первых, в настоящее время результативность деятельности таможенных органов РФ во многом определяется эффективностью управления характеризующей организованность таможенной системы Российской Федерации, обеспечение сохранения её структуры, поддержание режима

деятельности, реализацию программ и целей. Вследствие этого, управление в таможенных органах представляет собой целенаправленное воздействие на таможенные органы для упорядочивания, сохранения, совершенствования и развития его определенной качественной специфики.

Во-вторых, особенности процесса управления в таможенных органах обусловлены системной природой таможенной системы и таможенной политики, общественных характеров труда, необходимостью, осуществления внешнеэкономической деятельности Российской Федерации. К их числу можно также отнести ярко выраженную нацеленность управления на конечный результат служебной деятельности; сочетание управленческой деятельности внутри системы с работой с участниками внешнеэкономической деятельности; осуществление полномочий органа государственного управления; допустимость разумного риска в процессе управления; динамичность процессов управления в условиях противоборства сотрудников таможенных органов с недобросовестными участниками внешнеэкономической деятельности и т.д.

В-третьих, современный подход к управлению деятельностью таможенных органов основывается на использовании технологий управления, как способов выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат. К числу наиболее часто используемых технологий управления в деятельности таможенных органов можно отнести: линейную технологию, технологию управления по отклонениям, технологию управления по ситуации, технологию управления по результатам, технологию поискового управления и др.

## **1.2. Организационно-правовое обеспечение процесса управления в таможенных органах РФ.**

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.

В настоящее время федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области таможенного дела, является ФТС России<sup>1</sup>, включающая Региональные таможенные управления (РТУ), таможни<sup>2</sup> и таможенные посты (ТП)<sup>3</sup>. 15 января 2016 г. ФТС России передана в подчинение Министерству финансов Российской Федерации (Минфину России)<sup>4</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Вопросы Федеральной таможенной службы : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О Федеральной таможенной службе : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>4</sup> Вопросы Министерства финансов Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 г. № 12 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».



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>.

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

«Эволюция управленческой мысли в таможенном деле проходила медленный постепенный этап становления. Управленческая мысль развивалась одновременно с развитием всей таможенной системы Российской Федерации»<sup>2</sup>.

В силу сложной природы такого явления, как таможенное дело, наличия различного рода факторов воздействия, синергетических эффектов, процессов самоорганизации и саморазвития, сложно однозначно определить субъект – структуру органов управления таможенным делом. В зависимости от выбираемого подхода к структурированию собственно таможенного дела проявляется и адекватная структура органов управления. Если рассматривать процесс структуризации начиная с этапа формирования таможенных институтов и идентифицировать факторы и условия формирования институциональной среды с уровня международных организаций, что и происходит на практике в настоящее время, то в соответствующей иерархии выстраиваются и субъекты управления таможенным делом. Например, начиная с государственного уровня формируется следующая

---

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

<sup>2</sup> Матвеева О.П., Гончарова Е.Н. Управление в таможенных органах. Белгород, 2014. С. 5.

иерархия: президент, исполнительные, законодательные и судебные органы власти России; ЦА ФТС России (Центральный аппарат ФТС России); РТУ, таможи, таможенные посты, структурные подразделения таможенных органов России<sup>1</sup>.

В соответствии со ст. 3 Федерального закона «О таможенном регулировании в Российской Федерации» определены следующие положения «руководства таможенным делом в Российской Федерации:

– общее руководство таможенным делом в Российской Федерации осуществляет Правительство Российской Федерации. Непосредственную реализацию задач в области таможенного дела обеспечивает федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела.

– федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела (ФТС России), в соответствии с таможенным законодательством таможенного союза и (или) законодательством Российской Федерации осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию в области таможенного дела, обеспечивает единообразное применение всеми таможенными органами на территории Российской Федерации таможенного законодательства таможенного союза и законодательства Российской Федерации о таможенном деле.

– федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области финансов (Минфин России), в соответствии с законодательством Российской Федерации осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере таможенных платежей и определения таможенной стоимости товаров»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 47.

<sup>2</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

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, объектами управления выступают 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<sup>1</sup>.

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>2</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>3</sup>.

Результатом решения этой непростой задачи явилось создание в 2008 году Аналитического управления в составе Федеральной таможенной службы (ФТС) Российской Федерации. «Управление взаимодействует со

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 48.

<sup>2</sup> Макрусев В.В. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента // Вестник МГОУ. 2013. №4. С. 79.

<sup>3</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: 25.02.2018).

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 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 №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;

---

<sup>1</sup>Сайт таможенного законодательства и таможенных новостей. URL: [www.customs.ru](http://www.customs.ru) (дата обращения: 24.02.2018).

<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.

3) правоохранительная: показатели, характеризующие эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям»<sup>1</sup>.

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>2</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;

---

<sup>1</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».

<sup>2</sup> О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 № 2575-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

- внедрение системы управления качеством в соответствии с требованиями международных стандартов;
- развитие организационных механизмов мониторинга и контроллинга деятельности таможенной службы Российской Федерации;
- 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>.

Таможенная служба России характеризуется наличием 3 видов служб и 3 категорий персонала, осуществляющих свою профессиональную (служебную) деятельность в рамках 3 законодательств<sup>2</sup>. Первая категория представлена сотрудниками таможенных органов, проходящими службу по контракту, профессиональная деятельность которых регулируется федеральными законами № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации»<sup>3</sup>. Вторая категория представлена гражданскими служащими, профессиональная деятельность которых регламентируется Федеральным законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации»<sup>4</sup>. Третья категория представлена обслуживающим персоналом. К данной категории отнесены работники бюджетной сферы,

---

<sup>1</sup> О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 № 2575-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства. Белгород, 2016. С. 12.

<sup>3</sup> О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>4</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

осуществляющие трудовую деятельность Трудовым кодексом Российской Федерации<sup>1</sup>.

Подводя итоги первой главе дипломной работы, 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 определяется организованностью системы управления, зависящей от ее

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

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.



## ГЛАВА 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ НА АЛЕКСЕЕВСКОМ ТАМОЖЕННОМ ПОСТУ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ

### 2.1. Анализ процесса управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни.

В настоящее время одним из важнейших условий эффективности управления деятельностью таможенных органов РФ является наличие хорошо внутренне организованной, оптимально и рациональной построенной системы данных органов. В соответствии со ст. 9 Федерального закона № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» таможенные органы РФ составляют единую федеральную централизованную систему<sup>1</sup>. Закон закрепляет четырехзвенную систему таможенных органов, в которую входят: 1) федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела; 2) региональные таможенные управления (РТУ); 3) таможни; 4) таможенные посты.

Несмотря на тот факт, что таможенные посты занимают в этой системе самый нижний уровень, следует отметить, что от совершенствования управления деятельностью именно таможенных постов, во многом зависит осуществление выпуска товаров, что в свою очередь определяет скорость товарооборота и эффективность внешнеторговой деятельности в целом.

«Таможенный пост в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, международными договорами Российской Федерации, таможенным законодательством ЕАЭС, законодательством Российской Федерации о таможенном деле, иным законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации,

---

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

актами органов валютного регулирования, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами Банка России, иными нормативными правовыми актами в области таможенного дела, нормативными и иными правовыми актами ФТС России, а также настоящим положением»<sup>1</sup>.

«Таможенный пост осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями»<sup>2</sup>.

Белгородская таможня – это одна из крупнейших таможен России. Протяженность границы с Украиной в зоне деятельности таможни составляет 540,9км. В составе таможни – 12 таможенных постов, 9 автомобильных, 6 железнодорожных пунктов пропуска, один авиационный международный аэропорт. С украинской стороны на данном промежутке границы функционируют четыре таможни – Харьковская, Сумская, Купянская, Старобельская. Из 9 автомобильных пунктов пропуска, функционирующих в регионе деятельности Белгородской таможни, 4 («Грайворон-Великая Писаревка», «Ровеньки-Танюшевка» и «Нехотеевка-Гоптовка», «Шебекино-Плетеневка») являются многосторонними. Многосторонний автомобильный пункт пропуска Нехотеевка расположен на одной из важнейших автомагистралей, соединяющих центральную часть России с южными районами Украины, и является одним из крупнейших автомобильных пунктов пропуска в Европе.

В ее структуре следующие таможенные посты:

– Алексеевский таможенный пост Белгородской таможни;

---

<sup>1</sup> Об утверждении Общего положения о таможенном poste: приказ Федеральной таможенной службы от 4 сентября 2014 №1701 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Там же.

- Белгородский восточный таможенный пост Белгородской таможни;
- Белгородский западный таможенный пост Белгородской таможни;
- Валуйский таможенный пост Белгородской области;
- Грайворонский таможенный пост Белгородской области;
- Губкинский таможенный пост Белгородской области;
- Новооскольский таможенный пост Белгородской области;
- Пролетарский таможенный пост Белгородской области;
- Ровеньский таможенный пост Белгородской таможни;
- Старооскольский таможенный пост Белгородской таможни;
- Таможенный пост МАПП Нехотеевка Белгородской таможни;
- Шебекинский таможенный пост им. В.А. Данкова Белгородской таможни.

В целом также следует отметить, что Белгородская таможня более 20 лет в числе первых по внедрению новых перспективных технологий таможенного контроля и таможенного оформления. Основные усилия при этом направлены на повышение прозрачности совершения таможенных операций и сокращение времени оформления товаров в соответствии с дорожной картой «Совершенствование таможенного администрирования», утвержденной Постановлением Правительства РФ. Вследствие этого, практически все пункты пропуска таможни, через которые идет основное перемещение товаров в торговом обороте, оснащены мобильными инспекционными досмотровыми комплексами и современными техническими средствами для повышения эффективности своей деятельности.

Объектом исследования является Алексеевский таможенный пост Белгородской таможни. В территорию региона деятельности Алексеевского таможенного поста входят г. Алексеевка, Алексеевский, Красненский и Красногвардейский районы.

Алексеевский таможенный пост решает возложенные на него задачи непосредственно и во взаимодействии с территориальными органами других

федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами.

Алексеевский таможенный пост финансируется за счет средств федерального бюджета, а также за счет иных средств, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Алексеевский таможенный пост является таможенным органом, обеспечивающим реализацию полномочий ФТС России, задач и функций таможенных органов в регионе деятельности таможенного поста в пределах компетенции, определенной Таможенным кодексом ЕАЭС.

Алексеевский таможенный пост (код в системе таможенных органов – 10101010) создан приказом ГТК Российской Федерации (РФ) от 22 апреля 1993 г. № 145. Начальник таможенного поста – майор таможенной службы Алексей Николаевич Зинковский. Адрес местонахождения: 309857, Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Мостовая, д. 12а, на площадях, предоставляемых владельцем СВХ ОАО «Эфирное».

В регионе деятельности таможенного поста функционирует СВХ открытого типа, владельцем которого является ОАО «Эфирное», свидетельство о включении в Реестр владельцев СВХ от 26.07.2016 № 10101/251110/10057/2<sup>1</sup>.

В соответствии с Общим положением о таможенном poste Алексеевский таможенный пост Белгородской таможни как юридическое лицо осуществляет следующие полномочия:

1) обеспечение поступления в федеральный бюджет средств от возмещения расходов, понесенных в связи с эксплуатацией федерального имущества, от реализации высвобождаемого движимого имущества и от возмещения ущерба, в том числе при возникновении страховых случаев по обязательному страхованию гражданской ответственности, когда

---

<sup>1</sup>Информационный материал Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

выгодоприобретателями выступают таможенные посты со статусом юридического лица;

2) функции получателя средств федерального бюджета, администратора доходов федерального бюджета и источников финансирования дефицита федерального бюджета;

3) владение, пользование и распоряжение федеральным имуществом, закрепленным за таможенным постом на праве оперативного управления, в соответствии с целями своей деятельности, назначением этого имущества в соответствии с законодательством Российской Федерации;

4) внесение сведений о федеральном имуществе таможенного поста в реестр федерального имущества;

5) составление и представление в установленные сроки в соответствующие органы налоговой, статистической и иной отчетности;

6) своевременное перечисление налогов, страховых взносов и других платежей в федеральный бюджет и в государственные внебюджетные фонды в соответствии с установленным законодательством Российской Федерации порядком;

7) исполнение утвержденной бюджетной сметы таможенного поста и обеспечение достоверности отчетности по ней;

8) организацию и ведение бюджетного учета, составление и анализ бюджетной и иной финансовой отчетности в соответствии с законодательством Российской Федерации и ее представление в вышестоящий таможенный орган;

9) проведение внутреннего финансового контроля при осуществлении внутренних бюджетных процедур;

10) проведение инвентаризации имущества, финансовых активов и обязательств таможенного поста в соответствии с установленным порядком;

11) приобретение материально-технических и информационно-технических средств по номенклатуре децентрализованно планируемой и закупаемой продукции;

12) ведение финансово-хозяйственной деятельности;

13) осуществление закупок товаров, работ, услуг в установленной сфере деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд;

14) обеспечение технического обслуживания и ремонта закрепленных за таможенным постом материально-технических и информационно-технических средств;

15) обеспечение эксплуатации зданий и сооружений, в которых располагаются таможенные посты, а также обеспечение выполнения мероприятий планово-предупредительного ремонта зданий, сооружений и инженерных коммуникаций;

16) участие в организации капитального ремонта объектов таможенной инфраструктуры, в том числе объектов социального назначения, выполнение функций заказчика (застройщика);

17) организацию медицинского обслуживания и санаторно-курортного лечения, медицинскую деятельность согласно установленному законодательством Российской Федерации порядку;

18) организацию в установленном законодательством Российской Федерации порядке расследования случаев гибели (смерти) должностного лица таможенного поста, установления должностному лицу таможенного поста инвалидности, получения им увечий, телесных повреждений в связи с исполнением служебных обязанностей;

19) организацию работы по выплате пособий в случае гибели (смерти) или получения увечий, телесных повреждений должностным лицом таможенного поста и сумм возмещения ущерба, причиненного имуществу должностного лица таможенного поста или его близкого родственника в связи с исполнением этим должностным лицом служебных обязанностей;

20) защиту государственных интересов и интересов таможенных органов в судах, арбитражных судах;

21) участие в исполнительном производстве в качестве взыскателя при исполнении постановлений таможенного поста о наложении взысканий за административные правонарушения и иных постановлений таможенного поста;

22) участие в разработке и реализации практических мероприятий по противодействию иностранным техническим разведкам и защите информации;

23) обеспечение в пределах своей компетенции защиты сведений, составляющих государственную тайну, а также сведений, засекречиваемых таможенным постом, создание условий, обеспечивающих защиту указанных сведений;

24) 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;

25) обеспечение соблюдения режима секретности при осуществлении работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и нормативных правовых актов Российской Федерации о защите государственной тайны;

26) работу по проведению проверок сведений и документов, представляемых гражданами при поступлении на государственную службу в таможенный пост;

27) организацию и проведение мероприятий по противодействию коррупции;

28) принятие в пределах своей компетенции решений об обеспечении обязательств перед таможенными органами и о способах их обеспечения;

29) реализацию мероприятий по жилищному обеспечению должностных лиц таможенного поста и иных категорий граждан в случаях, установленных законодательством Российской Федерации

Исследуя практику управления на Алексеевском таможенном посту в первую очередь необходимо остановиться на особенностях организации управления деятельностью исследуемого таможенного органа.

Необходимо отметить, что штатная численность Алексеевского таможенного поста составляет 9 человек (2 сотрудника, 6 государственных служащих, 1 работник), а фактическая численность: 8 человек (1 сотрудник, 6 государственных служащих, 1 работник). Должность заместителя начальника таможенного поста-начальника ОТОиТК вакантна<sup>1</sup>.

Начальник Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни назначается на должность и освобождается от должности руководителем ФТС России.

В соответствии с Общим положением о таможенном poste его начальник «может иметь заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности начальником таможни по согласованию с региональным таможенным управлением.

Заместитель начальника Алексеевского таможенного поста, подчиненного таможне, непосредственно подчиненной ФТС России, назначается начальником таможни»<sup>2</sup>.

Иные должностные лица таможенного поста назначаются на должность и освобождаются от должности приказом таможни, а таможенного поста, являющегося юридическим лицом, - приказом таможенного поста.

Начальник таможенного поста несет персональную ответственность за осуществление возложенных на таможенный пост полномочий, выполнение

---

<sup>1</sup>Информационный материал Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

<sup>2</sup> Об утверждении Общего положения о таможенном poste: приказ Федеральной таможенной службы от 4 сентября 2014 №1701 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».



программ, планов и показателей деятельности таможенного поста»<sup>1</sup>.

Таможенный пост осуществляет свою деятельность под общим руководством ФТС России, регионального таможенного управления и непосредственным руководством таможни.

Организацию, контроль и координацию деятельности Алексеевского таможенного поста осуществляет Белгородская таможня.

Начальник Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни:

«1) руководит деятельностью таможенного поста на основе принципа единоначалия;

2) распределяет обязанности между своими заместителями;

3) представляет в таможню 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 организовывает контроль за их исполнением;

5) вносит в установленном порядке в таможню 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)

---

<sup>1</sup>Об утверждении Общего положения о таможенном poste: приказ Федеральной таможенной службы от 4 сентября 2014 №1701 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

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»<sup>1</sup>.

Финансирование расходов на содержание таможенного поста осуществляется за счет средств федерального бюджета.

С целью исследования практики управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни проанализируем основные итоги деятельности данного таможенного органа за 2012-2017 гг.

В 2017 году внешнеэкономической деятельностью занимались 24 участника ВЭД. Основными участниками ВЭД, в разрезе как импорта, так и экспорта, являются предприятия группы компаний «ЭФКО». На их долю приходится более 80 % деклараций на товары<sup>2</sup>.

Экспортные поставки приходятся как на страны СНГ, так и дальнее зарубежье, в то время, как импортные товары ввозятся в основном из стран дальнего зарубежья. В товарной структуре, как экспорта, так и импорта, сохраняется их сырьевая направленность.

Основными экспортными товарами являются жиры для молочной и кондитерской промышленности, масло подсолнечное, майонез, шрот подсолнечный, соевая оболочка гранулированная, консервы молочные, жирные кислоты.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Общего положения о таможенном poste: приказ Федеральной таможенной службы от 4 сентября 2014 №1701 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Информационный материал Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

Для импорта характерна поставка технологического оборудования, механических устройств и запасных частей к ним, живые животные. Ввозятся товары из стран: Бельгия, Швейцария, Испания, Германия, Польша, Италия, Болгария, Китай, Франция, Украина, Молдова, Нидерланды. Экспортируются товары в страны: Молдова, Грузия, Украина, Узбекистан, Таджикистан, Азербайджан, Абхазия, Израиль, Германия, Китай, Дания, Афганистан.

Товарная структура внешней торговли в текущем году представлена (товарные группы ТН ВЭД ЕАЭС):

- по импорту следующими основными налогооблагаемыми товарами (по уплаченным таможенным платежам):

84 – котлы, оборудование, механические устройства;

73 – изделия из черных металлов;

85 – электрические машины и оборудование, их части;

35 – белковые вещества, ферменты;

59 – текстильные материалы технического назначения;

38 – химические продукты;

01 – живые животные;

40 – резина и изделия из ней;

39 – пластмассы и изделия из них;

82 – инструменты и приспособления;

70 – стекло и изделия из него;

90 – инструменты и аппараты, их части и принадлежности.

76 – алюминий и изделия из него;

- по экспорту следующими товарами, имеющими наибольший удельный вес (по стоимости):

15 – жиры и масла растительного происхождения и продукты их расщепления;

23 – остатки и отходы пищевой промышленности; готовые корма для животных;

21 – разные пищевые продукты, майонез, соус;

04 – молочная продукция;

19 – готовые продукты из зерна злаков или молока;

38 – прочие химические продукты;

33 – эфирные масла;

09 – пряности;

73 – изделия из черных металлов;

05 – продукты животного происхождения;

84 – котлы, оборудование и механические устройства; их части;

Статистическая стоимость товарооборота в 2017 году составила 70752 тыс. долл. США (сравниваемый период 2016 года – 54 869 тыс. долл. США) – увеличение на 29%.

Объем товарооборота в 2017 году составил 72793 тонн.

За период 2017 года таможенным постом выпущено товаров по 2333 декларациям на товары (2131 экспортных и 202 импортных). За аналогичный период 2016 года выпущено 2237 деклараций на товары (2180 экспорт и 122 импорт), в текущем году рост количества деклараций, выпущенных для внутреннего потребления - на 66%. Проведена 1 корректировка таможенной стоимости с доначислением таможенных платежей на общую сумму 26,7 тыс. рублей<sup>1</sup>.

Таблица 1

Аналитическая таблица таможенного поста, по изменению объёмов декларирования, начиная с 2012 года

---

<sup>1</sup>Информационный материал Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

Сравниваемый период	Сумма фактически уплаченных таможенных платежей, млн. рублей	Общее количество выпущенных деклараций на товары	Количество деклараций на товары - экспорт	Количество деклараций на товары - импорт	Штатная (фактическая) численность поста (без учета водителя)	Таможенных платежей на одно должностное лицо (млн. руб.)	Объем деклараций на товары (нагрузка на 1 должностное лицо)
2012	126,05	2373	2147	226	10	12,61	237
2013	269,69	2768	2516	252	7	38,5	395
2014	330,69	3340	3077	263	7	47,2	477
2015	362,82	2145	2032	113	8	45,25	268
2016	109,95	2356	2229	127	7	15,71	337
2017	153,6	2333	2131	202	7	21,9	333

В бюджет государства в 2017 году перечислено 153,6 млн. рублей (108,3% от планового задания на 2017 год установленного поквартально в размере 141,8 млн. руб.).

За период 2017 года авторегистрацию прошла 1921 декларация на товары – 82,3 % всего объема декларирования товаров, авторегистрацию и автовыпуск 28 деклараций на товары (1,2 % общего объема декларирования).

В 2017 году проведено 18 таможенных досмотров (осмотров). Принято 1 решение о классификации товаров, изменяющих заявленный код ТН ВЭД ЕАЭС, в результате доначислены и довысканы таможенные платежи в размере 350 тыс. рублей<sup>1</sup>.

Также проводились таможенные операции, связанные с таможенной процедурой таможенного транзита в отношении 378 товарных партий (из общего количества помещенных под таможенную процедуру таможенного

<sup>1</sup>Информационный материал Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

транзита – 221 товарная партия и завершение таможенной процедуры таможенного транзита - 157).

За период 2017 года на временное хранение размещено 136 товарных партий, которые помещались на временное хранение на СВХ и склад получателя во временные зоны таможенного контроля. В регионе деятельности таможенного поста было создано 4 временные зоны таможенного контроля, выдано 4 разрешения на временное хранение товаров на складе получателя. Принято и зарегистрировано 345 электронных копий документов отчета по формам ДО-1 и ДО-2 с применением комплекса программных средств «Учет и контроль товаров на ВХ» из них 137 ДО-1, 208 ДО-2.

В текущем периоде осуществлено 4 таможенных осмотра помещений и территорий мест, предполагаемых для использования в качестве иного места временного хранения (склад получателя).

В результате проведения таможенных операций и форм таможенного контроля, по выявленным нарушениям, вынесено 7 определений о возбуждении дел об АП: 2 определения – по ст.16.15 КоАП РФ в отношении ОАО «ЭФКО», 1 – по ст.16.3 КоАП РФ (ООО «Базальт»), 1 – по ст.16.9 КоАП РФ (ФЛП Горбенко), 3 – по ч. 1 ст. 19.7.13 КоАП (ИП Кукин Н.А.)<sup>1</sup>.

В целом, подводя итог по данному параграфу дипломной работы можно сделать следующие выводы: во-первых, современные социально-экономические тенденции развития деятельности таможенных органов требует дальнейшего совершенствования инструментов и методов управления таможенным делом, особенно на уровне таможенных постов. Связано это с тем, что именно от эффективности управления деятельностью таможенных постов во многом зависит осуществление выпуска товаров, что в свою очередь определяет скорость товарооборота и эффективность внешнеторговой деятельности в целом.

---

<sup>1</sup> Информационный материал Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

Во-вторых, Белгородской таможне непосредственно подчинено 11 таможенных постов и 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. Регионами деятельности таможенного поста являются Алексеевский, Красненский, Красногвардейский районы Белгородской области и г. Алексеевка областного значения, в соответствии с Приказом ФТС России «О местонахождении и регионах деятельности таможенных органов Центрального таможенного управления». Штатная численность Алексеевского таможенного поста составляет 9 человек.

В-третьих, Алексеевский таможенный пост в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, международными договорами Российской Федерации, таможенным законодательством ЕАЭС, законодательством Российской Федерации о таможенном деле, иным законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, актами органов валютного регулирования, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами Банка России, иными нормативными правовыми актами в области таможенного дела, нормативными и иными правовыми актами ФТС России.

В-четвертых, несмотря на то, что лидирующие позиции в торговых отношениях традиционно остаются за Украиной, на долю которой на сегодняшний день приходится около 40% внешнеторгового оборота Белгородской таможни. При этом активно развивается торгово-экономическое сотрудничество в рамках ЕАЭС, что требует дальнейшего развития управленческого инструментария на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни.

## **2.2. Направления совершенствования процесса управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни.**

На современном этапе развития Белгородская таможня в целом, а также отдельные таможенные посты, являющиеся ее составными частями, столкнулись с рядом проблем, по большей части обусловленных продолжающимися санкциями со стороны западных государств, а также, к сожалению, усугублением конфликта с Украиной, что в первую очередь отражается на основных показателях деятельности таможенных органов РФ. В частности, сокращением участников ВЭД, снижением показателей, характеризующих развитие внешнеторговой деятельности, невыполнением плановых показателей по экономической деятельности и т.п.

Как нами уже было выше отмечено, Алексеевский таможенный пост Белгородской таможни также столкнулся с рядом негативных моментов, которые можно охарактеризовать следующим образом:

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

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

Входом из сложившихся негативных тенденций на наш взгляд, в первую очередь, является активное развитие торгово-экономического сотрудничества в рамках ЕАЭС, что непосредственно требует развития подходов, технологий и методов в сфере управления таможенной деятельностью на всех уровнях таможенных органов РФ.

Необходимо отметить, что в настоящее время реализуется ряд мероприятий в соответствии со Стратегией развития таможенных органов, которые затрагивают в том числе развитие системы управления в таможенных органах РФ. В частности, в ней отмечается: «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»<sup>1</sup>.

К основным задачам в этой области, которые в настоящее время реализуются, в том числе и на таможенных постах Белгородской таможни, можно отнести:

- 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;
- развитие программно-технологической базы, обеспечивающей информационно-аналитическую деятельность таможенных органов;

---

<sup>1</sup> О стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 №2575-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

- усиление аналитической составляющей на всех уровнях управления и развитие методологической составляющей анализа деятельности таможенных органов.

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

Как нами уже отмечалось выше эффективное использование потенциала таможенных органов РФ зависит от много и требует решения множества проблем, в том числе системных проблем. В настоящее время состояние системы таможенных органов РФ обуславливает специфику управления в них, а последнее оказывает существенное влияние на эффективность деятельности таможенной службы. В этой связи на первый план выходят методы и принципы системной методологии позволяющие исследовать связи между этими категориями, особенности последовательности этапов и стадий управления как процесса в таможенных органах РФ.

В этой связи считаем одним из важнейших направлений совершенствования управления в таможенных органах РФ в целом, связано непосредственно с развитием системного анализа в сфере таможенного дела. Суть, которого отражается в разделении системы таможенных органов на подсистемы, элементы или операции до тех пор, пока не достигнет уровня, при котором сложно будет принимать решения из-за неполноты информации.

Системный анализ позволяет представить целостную картину осуществления управленческих операций. В связи с тем, что деятельность таможенных органов весьма многогранна, большое значение имеет анализ функций управления, осуществляемые в системе управления таможенными органами:

---

<sup>1</sup> О стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 №2575-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

- общие (планирование, организация, координирование, мотивация, контроль);
- специализированные (управление экономической деятельностью, управление правоохранительной деятельностью, управление организационно-технологической деятельностью, управление социально-психологической деятельностью);
- вспомогательно-обеспечивающие (информирование, консультирование, складирование, маркетинг, исследование, лицензирование, расследование, реализация, экспертиза, охрана);
- контрольно-интегральные (статистика и анализ, проверка финансово-хозяйственной деятельности и таможенный постконтроль, мониторинг и анализ риска, таможенная логистика, инспектирование и безопасность).

При этом система управления таможенными органами, как и любая другая социально-экономическая система, имеет четко сформулированные цель своего существования, задачи и функции. «На основе поставленных целей она выполняет ряд основных задач экономического, правового, организационно-технологического характера. Выявленные цели и задачи рассматриваемой системы должны быть тесно взаимоувязаны с основными принципами управления. В качестве таких принципов чаще всего выделяют следующую систему принципов, в основе которой лежат принципы деятельности таможенных органах» (с.11 №311-ФЗ<sup>1</sup>):

- «единства таможенной территории и таможенной политики в рамках ТС;
- законности и ответственности;
- единоначалия и коллегиальности;
- единства системы таможенных органов и делегирования полномочий;

---

<sup>1</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

- комплексной достаточности и оптимальности в деятельности таможенных органов;
- модельной организации и управления в системе управления таможенными органами;
- информационного и технологического обеспечения;
- равноправия и равной ответственности участников процесса регулирования ВЭД;
- защиты информации и гласности, общедоступности и учета общественного мнения».

Однако в последнее время, исходя из сложившейся практики работы таможенных органов, данный перечень принципов на наш взгляд может быть дополнен рядом других:

- единство целей и функций (совокупность функций должна осуществляться для достижения ключевой цели);
- соответствие прав и обязанностей (на основе положений таможенных органов и должностных инструкций);
- эффективность контроля за принятыми решениями.

«Анализ деятельности таможенной службы РФ обнаруживает существенные расхождения между фактическим и желаемым положением дел. Вследствие этого, нельзя не согласиться с мнением ряда специалистов»<sup>1</sup> в сфере таможенного менеджмента, что реформирование таможенных органов РФ во многом сводилось к изменениям отдельных процедур.

При этом внимание уделялось самым острым проблемам, не затрагивая общих вопросов деятельности таможенных органов. «Реформы отвлекали значительные ресурсы и большей частью преследовали цель увеличить поступления в федеральный бюджет. Однако эти изменения не затрагивали

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 48.

всех сторон практической работы таможенной службы, следовательно, не давали желаемых результатов»<sup>1</sup>.

Регламентирование, нормирование и методическое инструктирование основаны на соблюдении правил и процедур. Оценка деятельности подразделений таможенных органов происходит в значительной мере по тому, насколько четко эти процедуры соблюдаются. Такой подход зачастую не дает возможности оценить результативность деятельности таможенной службы, т.е. степень достижения поставленных перед ней целей.

В связи с этим важнейшим направлением совершенствования управления деятельностью в таможенных органах РФ является модернизация организационной структуры управления.

Необходимо отметить, что 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»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Павлова О.В. Развитие процессно-ориентированного подхода к управлению деятельностью таможенных органов России // Kant. 2012. №2. С.21.

<sup>2</sup> Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 74.

Общим принципом построения системы управления в таможенных органах является достижения основной цели-обеспечения единодействия всех сотрудников таможенных органов для решения поставленных задач. Исходя из вышесказанного, такое управление представляет собой непрерывный информационный процесс воздействия на сотрудников таможенных органов, обеспечивающий их целенаправленное поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях, путем принятия и реализации управленческих решений.

Управление как структура в таможенных органах носит ступенчатый, иерархический характер и различные уровни управления в таможенной системе одновременно выступают и как субъекты, и как объекты управления. Каждой ступени или уровню управления соответствует свой субъект и объект управления. Поэтому объект управления в единой системе таможенных органов следует рассматривать как субъект последующих управленческих и исполнительских действий.

На сегодняшний день к основным требованиям, которые предъявляются к современной структуре таможенных органов можно отнести, в-первую очередь, 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. По нашему мнению, 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.

В целом, по данному направлению совершенствования нами предлагается сконцентрироваться на следующих основных задачах:

- оптимизация в иерархической структуре управления;
- повышение организованности таможенной системы и сокращения связей;
- упрощение сложных структур управления и увеличение их гибкости;
- исключение дублирования в организационных структурах управления;
- обеспечение максимальной степени типизации.

Следующим направлением совершенствования управления деятельностью в таможенных органах РФ, в том числе в Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни является внедрение и использование современных методов управления.

По нашему мнению, новая модель управления должна ориентироваться на стратегические цели, оценивать уровень их достижения, включать мониторинг затрат и результатов и фокусироваться на качестве деятельности таможенных органов. «Современная модель управления в таможенных органах должна предусматривать непрерывное улучшение баланса между планами и результатами деятельности, постоянно выверяя направление движения». Основная проблема совершенствования управления деятельностью таможенной службы заключается в том, что применение отдельных методов и инструментов в практической деятельности таможенных органов не носит системного характера, вследствие чего не происходит их интеграция. По мнению В.В. Макрусева<sup>1</sup>, это «затрудняет переход от традиционной к новой модели управления, и на данном этапе в таможенных органах наблюдается смешение этих двух типов моделей».

Таким образом, оценка деятельности таможенных органов будет многоступенчатой. При этом общая итоговая оценка включает вклад каждого вида деятельности, подвида деятельности и процесса. Отклонение процесса от плановых показателей приводит к необходимости диагностирования

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Управление институтом таможенного дела России на основе целостно-эволюционного подхода // Вестник Государственного университета управления. 2012. №6. С. 31.

системы для выявления в ней слабых звеньев и выработки и принятия обоснованных управленческих решений.

Применение такого подхода позволит устанавливать корректные и достижимые значения показателей. Установление таких значений показателей будет способствовать выполнению планов, однозначно проследить влияние фактора, который они характеризуют, и уровень достижения стратегических целей и тактических задач.

Рассматривая пути и направления совершенствования управления на всех уровнях системы таможенных органах РФ нельзя не остановиться на проблеме формирования и развития кадрового потенциала отечественной таможенной службы, внедрения и развития эффективных кадровых технологий в деятельности таможенных органов. В этой связи одним из приоритетных направлений совершенствования управления в таможенных органах РФ и, в частности, на Алексеевском таможенном посту является развитие кадровых технологий в системе управления таможенных органов РФ.

Следует признать тот факт, что «одной из ключевых проблем формирования кадровой политики таможенных органов в настоящее время 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».

Одной из наиболее существенных проблем управления кадровым потенциалом таможенной службы является низкий уровень организации трудовой деятельности таможенных служащих и нерациональность в использовании их потенциала.

Кадровые технологии в настоящее время являются одной из стратегических задач российского государства. Управление кадровыми технологиями – важный фактор повышения общей эффективности деятельности предприятий и государства в целом. Кадровые технологии



являются важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей таможенных органов

За последние десятилетия произошли существенные изменения в экономической, общественной и социальной жизни, а именно возрос общий, профессиональный уровень участников внешнеэкономической деятельности, широко внедряются новые информационные

Создание действенного механизма управления кадровыми технологиями «позволит целенаправленно формировать кадровый потенциал таможенных органов с необходимым уровнем профессионального мастерства, а также рационально использовать способности каждого должностного лица при этом, не нарушая баланс интересов отдельных личностей и таможенных органов в целом».

Таким образом, можно сказать, что кадровые технологии представляют важные способы управленческого воздействия на количественные и качественные характеристики состава персонала таможенного поста и призваны обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями человека в системе таможенных органов. Они позволяют получить всестороннюю достоверную персональную оценочную информацию о человеке, текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала, высокие результаты деятельности каждого специалиста.

Исходя из ранее проведенного анализа кадровых технологий в системе управления таможенных органов, было выявлено, что на Алексеевском таможенном посту существует ряд проблем, решение которых возможно лишь с помощью внедрение чего - то нового, позволяющего изменить уже существующий процесс управления.

Таковыми нововведениями могут стать кадровая технология наставничества для вновь поступающих сотрудников, такая технология, как «картина рабочего дня», которая позволит оценить, проанализировать и даст

возможность перераспределить обязанности среди сотрудников, даст более актуальную оценку работе таможенных органов, также необходимо сократить временной отрезок между первой и последующей аттестацией.

Ожидаемыми результатами внедрения таких новшеств на Алексеевском таможенном посту, как кадровая технология наставничества, картина рабочего дня и систематическое проведение аттестации, позволят сотрудникам быстро адаптироваться к условиям работы, повысят эффективность работы вновь прибывших сотрудников и позволят оценить работу уже существующего персонала. Тем самым положительно отразится на результативности организации труда и эффективности управления таможенной деятельностью в целом.

Следует отметить, что в настоящее время традиционные для таможенного дела процессы регулирования и таможенного администрирования структурируются и организуются на качественно новом уровне – на уровне сервисного обслуживания, так называемой «сервисной таможни». Другими словами, приоритетным направлением развития управления в деятельности таможенных органов является совершенствование управления качеством таможенных услуг.

К сфере таможенных услуг можно отнести только те отношения, в результате которых государству или участнику ВЭД оказывается таможенная услуга, причем как экономического, так и правового характера. В данном случае таможенная услуга представляет собой деятельность, которая воплощается в таможенном продукте, работе или регулируемом объекте международного обмена. То есть деятельностью, которая опосредствована через процесс подготовки таможенной продукции или регулируемого товара (или партии товаров) перемещаемого через таможенные границы.

Наряду с этим, таможенные услуги, которые не получили вещественную форму, например, информирование или консультирование, то они одновременно являются и процессом, и продуктом труда. Данное качество таможенных услуг может служить основанием для отнесения их к

сфере таможенного обслуживания. По мнению, И.А. Баглаенко «на данном этапе развития таможенного дела еще рано говорить о сфере таможенных услуг или о сфере таможенного обслуживания, как устоявшихся и часто употребляемых понятий. Кроме того, это требует создания целой отрасли обслуживания с соответствующими секторами и институтами сервиса»<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что таможенные услуги в настоящее время становятся главным вектором развития таможенной системы, ориентирующий ее на совершенствование существующих и создание новых типов технологических инструментов качественной и эффективной реализации политики государства в развитии экономики и внешнеторговой деятельности России.

В целом ставится общегосударственная задача организации таможенного регулирования и контроля в виде сервиса – то есть обеспечения высокого качества и эффективности таможенных услуг при внешней их простоте, оперативности и надежности.

Управлением качеством таможенной услуги следует понимать действия, осуществляемые при ее оказании в целях формирования, обеспечения и поддержания заданного уровня качества услуги. Данное определение учитывает требования, заложенные в международных стандартах, и соответствует общей концепции управления в таможенных органах, рассматривающей управление как непрерывный информационный процесс воздействия на коллективы сотрудников, который обеспечивает их целенаправленное поведение при изменяющихся условиях таможенной обстановки, путем принятия и реализации управленческих решений.

Согласно Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года «необходимость развития сектора государственных услуг в области таможенного дела обусловлена тенденциями административной реформы в Российской Федерации, а также принятием

---

<sup>1</sup> Баглаенко И.А. Основные принципы управления развитием таможенного дела в России // Актуальные проблемы экономики современной России. 2015. №2. С. 295.

Таможенного кодекса Таможенного союза, закрепившего идеологические основы, направленные на улучшение предоставляемых услуг в области таможенного администрирования, то есть на оказание качественных государственных услуг в области таможенного дела. Совершенствование системы государственных услуг, которые предоставляются участникам внешнеэкономической деятельности, нацелено на расширение их спектра, повышение качества и доступности при внешней их простоте, оперативности и надежности»<sup>1</sup>.

Осуществление поставленных целей данного направления заключается в решении целого комплекса задач. Одной из таких задач будет являться обновление, а также дальнейшее развитие всей таможенной и околотаможенной инфраструктуры с целью оказания помощи и содействия внешней торговли. В современных условиях считается, что приоритетным направлением при решении такой задачи является «развитие сферы услуг для участников внешнеэкономических связей». Намеченные меры имеют важное социально-экономическое значение. Среди таких мер отмечают следующие:

1. «Развитие объектов инфраструктуры на коммерческой основе (склады для таможенных грузов, магазины беспошлинной торговли и т.д.);
2. Создание системы информационно-консультационного обслуживания;
3. Предоставление услуг по электронному декларированию, а также ускорению движения товаров;
4. Услуги по защите интеллектуальной собственности экспортеров и импортеров и др»<sup>2</sup>.

Тем самым будет решаться важный вопрос, который заключается в оптимальном сочетании мер по обеспечению интересов государства, а также интересов участников внешнеэкономической деятельности.

---

<sup>1</sup>Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup>Шалыгина Н. П., Селюков М. В. Маркетинг таможенных услуг. Белгород, 2013. С. 51.

Данное направление – это основной вектор развития таможенной практики. Выполнение подобных мероприятий должно создать условия, которые могут позволить ускорить процесс таможенного оформления товаров, сократить простои транспорта на границе и т.д. Иными словами, создать благоприятные условия для дальнейшего развития таможенной системы.

С целью совершенствования систему управления качеством таможенных услуг, по нашему мнению, в первую очередь надо обратить внимание на развитие процессов, подразумевающих обмен опытом в таможенной сфере с зарубежными коллегами. В связи с этим, предлагается разработать международную информационную систему, в которой соответствующие органы обменивались сведениями, необходимыми для таможенных органов Российской Федерации и компетентных органов иностранных государств.

Данная система направлена на предоставление требуемой информации таможенным органам, только в том случае, если были соблюдены некоторые условия со стороны Российской Федерации и со стороны иностранных государств:

1. Информация не противоречит законодательству Российской Федерации и законодательствам иностранных государств, а также международным договорам;
2. Предоставляемая информация не может нанести ущерб суверенитету или безопасности Российской Федерации и иностранным государствам;
3. Информация не содержит статистические сведения, представляющие государственную, коммерческую, банковскую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

Хотелось бы отметить, что немаловажным направлением совершенствования управления качеством таможенных услуг, на наш взгляд, является учет мнений участников внешнеэкономической деятельности, кому непосредственно и оказываются услуги в области таможенного дела.

В связи с прогнозируемым спросом на таможенные услуги предполагается совершенствовать их предоставление путем решения таких задач как:

1. Повышение качества и доступности государственных услуг в области таможенного дела,
2. Интеграция единой автоматизированной информационной системы таможенных органов в существующую инфраструктуру предоставления услуг и функций в электронном виде в целях обеспечения доступности и повышения качества предоставления государственных услуг в области таможенного дела;
3. Разработка системы показателей, методического обеспечения и системы мониторинга качества предоставления государственных услуг в области таможенного дела.

Совершенствование управления качеством таможенных услуг в первую очередь требует осуществления дальнейшей работы по развитию и внедрению перспективных информационных таможенных технологий как одного из основных направлений деятельности таможенных органов РФ. Так как оно позволяет создавать более комфортные условия для участников внешнеэкономической деятельности, обеспечивать ускорение и упрощение таможенных процедур, и, конечно же, минимизировать угрозы экономической безопасности, а также улучшить систему управления качеством таможенных услуг.

В целом, подводя итоги по второй главе дипломной работы можно сделать следующие выводы: во-первых, процессы интеграции российской экономики в систему внешнеэкономических операций на современном этапе невозможны без управления конкурентоспособностью хозяйственных субъектов, включая и саму систему государственных органов. Именно поэтому становятся актуальными вопросы развития и модернизации управления в государственных органах исполнительной власти, в частности в

таможенных органах РФ, активно взаимодействующих с участниками внешнеэкономической деятельности.

Во-вторых, повышение эффективности работы таможенной службы РФ и, в частности, Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни, в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от ее структуры и деятельности всех элементов. При этом 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-третьих, к числу основных направлений совершенствования процесса управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни можно отнести: развитие системного анализа в сфере таможенного менеджмента, модернизация организационной структуры управления, внедрение и использование современных методов управления, в частности, процессно-ориентированного подхода к управлению таможенной деятельностью, развитие кадровых технологий в системе управления таможенных органов, совершенствование управления качеством таможенных услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация и особенности процесса управления в таможенных органах имеют сложный, многофункциональный характер и направлены на постоянный поиск равенства и гармонии между нормативно-правовым и фактическим выходом – решением.

В настоящее время результативность деятельности таможенных органов РФ во многом определяется эффективностью управления, характеризующей организованность таможенной системы Российской Федерации, обеспечение сохранения её структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей. Вследствие этого, управление в таможенных органах представляет собой целенаправленное воздействие на таможенные органы для упорядочивания, сохранения, совершенствования и развития его определенной качественной специфики.

Особенности процесса управления в таможенных органах обусловлены системной природой таможенной системы и таможенной политики, общественных характеров труда, необходимостью, осуществления внешнеэкономической деятельности Российской Федерации. К их числу можно также отнести ярко выраженную нацеленность управления на конечный результат служебной деятельности; сочетание управленческой деятельности внутри системы с работой с участниками внешнеэкономической деятельности; осуществление полномочий органа государственного управления; допустимость разумного риска в процессе управления; динамичность процессов управления в условиях противоборства сотрудников таможенных органов с недобросовестными участниками внешнеэкономической деятельности и т.д.

Современный подход к управлению деятельностью таможенных органов основывается на использовании технологий управления, как способов выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между



исполнителями с учетом их квалификации и затрат. К числу наиболее часто используемых технологий управления в деятельности таможенных органов можно отнести: линейную технологию, технологию управления по отклонениям, технологию управления по ситуации, технологию управления по результатам, технологию поискового управления и др.

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.

Современные социально-экономические тенденции развития деятельности таможенных органов требуют дальнейшего совершенствования инструментов и методов управления таможенным делом, особенно на уровне таможенных постов. Связано это с тем, что именно от эффективности управления деятельностью таможенных постов во многом зависит осуществление выпуска товаров, что в свою очередь определяет скорость товарооборота и эффективность внешнеторговой деятельности в целом.

Белгородской таможне непосредственно подчинено 11 таможенных постов и 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. Регионами деятельности таможенного поста являются Алексеевский, Красненский, Красногвардейский районы Белгородской области и г. Алексеевка областного значения, в соответствии с Приказом ФТС России «О местонахождении и регионах деятельности таможенных органов Центрального таможенного управления». Штатная численность Алексеевского таможенного поста составляет 9 человек.

Алексеевский таможенный пост в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, международными договорами Российской Федерации, таможенным законодательством ЕАЭС, законодательством Российской Федерации о таможенном деле, иным законодательством Российской Федерации.

Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, актами органов валютного регулирования, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами Банка России, иными нормативными правовыми актами в области таможенного дела, нормативными и иными правовыми актами ФТС России.

Несмотря на то, что лидирующие позиции в торговых отношениях традиционно остаются за Украиной, на долю которой на сегодняшний день приходится около 40% внешнеторгового оборота Белгородской таможни. При этом активно развивается торгово-экономическое сотрудничество в рамках ЕАЭС, что требует дальнейшего развития управленческого инструментария на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни.

Процессы интеграции российской экономики в систему внешнеэкономических операций на современном этапе невозможны без управления конкурентоспособностью хозяйственных субъектов, включая и саму систему государственных органов. Именно поэтому становятся актуальными вопросы развития и модернизации управления в государственных органах исполнительной власти, в частности в таможенных органах РФ, активно взаимодействующих с участниками внешнеэкономической деятельности.

Повышение эффективности работы таможенной службы РФ и, в частности, Алексеевского таможенного поста Белгородской таможни, в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от ее структуры и деятельности всех элементов. При этом 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.

К числу основных направлений совершенствования процесса управления на Алексеевском таможенном посту Белгородской таможни можно отнести: развитие системного анализа в сфере таможенного менеджмента, модернизация организационной структуры управления, внедрение и использование современных методов управления, в частности, процессно-ориентированного подхода к управлению таможенной деятельностью, развитие кадровых технологий в системе управления таможенных органов, совершенствование управления качеством таможенных услуг.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза[Электронный ресурс]: приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11 апреля 2017 года // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
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. Антропова, Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе [Текст]: монография / Ю.Ю. Антропова. – Екатеринбург, 2015. – 142 с.

17. 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.

18. 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.

19. Барамзин, С.В. Управление качеством таможенной деятельности [Текст] / С. В. Барамзин. – М.: РИО РТА, 2011. – 356 с.

20. Богоева, Е.М. Коллективные методы и технологии в управлении таможенным делом [Текст] / Е.М. Богоева, В.В. Макрусев. – М.: Проспект, 2013. – 220 с.

21. 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.

22. 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.

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

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

25. 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.

26. 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.

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

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

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

30. 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.

31. Макмиллан, Г. Словарь современной экономической теории Макмиллана [Текст] / Г. Макмиллан. – М.: Оникс, 2010. – 736 с.

32. 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.

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

34. 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.

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

36. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Феникс, 2015. – 350 с.

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

38. Михеева, Н.М. Внедрение системы менеджмента качества в деятельность таможенных органов [Текст] / Н. М. Михеева, В. А. Плотников // Материалы межвузовской научно-практической конференции. – 2011. – №4. – С. 21-29.

39. 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 РГА. – 2014. – 392 с.

40. Осипов, В.А. Основы управления в таможенных органах [Электронный ресурс] / В.А. Осипов.– Режим доступа: <http://tchsp.ru/h/f0/1/1/index15.html>.

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

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

52. 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).

53. 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).

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