

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ НА
ПРОЛЕТАРСКОМ ТАМОЖЕННОМ ПОСТУ
БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ**

Дипломная работа
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело
очной формы обучения, группы 05001207
Шепелева Марина Александровна

Научный руководитель
Падина И.М.

Рецензент
Заместитель начальника таможенного
поста – начальник ОТО и ТК
Пролетарского ТП полковник
таможенной службы Погорелов С.А.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ РФ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОЛЕТАРСКОМ ТАМОЖЕННОМ ПОСТУ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ	26
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОЛЕТАРСКОМ ТАМОЖЕННОМ ПОСТУ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	67

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»¹.

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

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

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 отвлекли 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.¹.

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.².

Особое внимание уделялось исследованию опыта повышения эффективности управления таможенной деятельностью в странах ближнего зарубежья, в частности,

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

² 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.

изложенных в трудах Т.Ш. Абдырова, С.В. Борисюка, С.Н. Гармонникова, Г.Ю. Кулик, М.Н. Разумей, Ж.А. Ташиева и др¹.

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 Пролетарского таможенного поста Белгородской таможни.

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

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

- рассмотреть теоретические основы процесса управления в таможенных органах РФ;
- исследовать практика управления на Пролетарском таможенном посту Белгородской таможни;
- разработать направления по совершенствованию процесса управления на Пролетарском таможенном посту 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. Рудаковой².

¹ 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.

² 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

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

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

Эмпирической базой исследования послужили: ТК ТС, Решения ЕЭК (Комиссии ТС), федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, приказы и распоряжения ФТС России, Центрального таможенного управления (ЦТУ), Белгородской таможни¹.

Научно-практическая значимость исследования заключается в том, что результаты дипломного исследования конкретизируют общетеоретические представления о порядке применения вывозных таможенных пошлин в Российской Федерации

Результаты исследования могут быть использованы в деятельности Белгородского таможенного поста Белгородской таможни.

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

таможенных органов Российской Федерации // Вестник Государственного университета управления. 2015. №13.

¹ Таможенный кодекс Таможенного союза: приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615; О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 48. – Ст. 6252.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА 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 Федерации¹.

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 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»².

Одним из классических подходов к определению сущности категории «управление» следующие: «управление – элемент, функция организационных систем

¹ Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года // Российская газета. – 2009. – 21 января.

² Аксенова Н.А. Понятия «управление» и «эффективность» в таможенном деле // Вестник Российской таможенной академии. 2013. №1. С. 130-133.

различной природы, обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализации их программ и целей»¹.

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»²;

– «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»³.

Таким образом, 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»⁴.

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

¹ Там же.

² Основы управления в таможенных органах. URL: <http://tchsp.ru/h/f0/1/1/index15.html> (дата обращения: 23.02.2017).

³ Матвеева О.П., Гончарова Е.Н. Управление в таможенных органах. Белгород, 2014. С. 5.

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

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.)¹.

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

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 функционирования².

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 завершенную последовательность

¹ Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 51.

² Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Немченко О.А., Тарасенко А.В. Управление таможенной деятельностью. Белгород, 2016. С.93-94.

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;
- 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 условиям¹.

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

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

соответствии с ТК ТС, при помещении товара под таможенную процедуру является контрольной управленческой операцией, отражающей специфику деятельности таможенных органов.

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](#)»¹.

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.

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

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 иерархия: президент, исполнительные, законодательные и судебные органы власти России; ЦА ФТС России (Центральный аппарат ФТС России); РТУ, таможни, таможенные посты, структурные подразделения таможенных органов России¹.

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

¹ Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 47.

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»¹.

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 России, 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 инфраструктуры².

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

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

² Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 48.

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 решений¹.

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 ситуации².

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. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую

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

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2015. С. 34.

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 обстоятельств¹.

Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зависит на третьем шаге, определяющем сценарий 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 изменений².

В целом, сущность управления в таможенных органах обусловлено системной природой таможенной системы и таможенной политики, общественных характеров труда,

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2015. С. 36.

² Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 52.

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;
- 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.¹

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

¹ Матвеева О.П., Гончарова Е.Н. Управление в таможенных органах. Белгород, 2014. С. 28-29.

управляемого объекта, на достижение целей коллектива путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов управления.

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.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОЛЕТАРСКОМ 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 от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» таможенные органы РФ составляют единую федеральную централизованную систему¹. 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](#) Таможенного союза, [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, а также настоящим положением»².

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

² 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».

«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»¹.

Необходимо отметить, что «Белгородской таможне непосредственно подчинено 11 таможенных постов и 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. В структуру таможни также входят 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт и 4 отдельные должности»².

«За 2013–2016 годы таможенную границу пересекли более 420 тысяч грузовых автомобилей, около 147 тысяч автобусов, более 5,4 млн. легковых транспортных средств, более 60 тысяч грузовых железнодорожных составов и около 38 тысяч пассажирских поездов, через воздушный пункт пропуска в международном аэропорту Белгород проследовало более 2 тысяч воздушных судов. За этот период Белгородской таможней оформлено свыше 200 тысяч деклараций на товары. При этом практически 100 % деклараций на товары выпускаются в электронном виде, это один из лучших показателей в ЦТУ. Таможенными постами Белгородской таможни в течение четырех лет оформлено более 83 млн. тонн грузов, внешнеторговый оборот таможни за этот период составил 20 млрд. долларов США»³.

Следует выделить тот факт, что «с начала 2016 года в Федеральный бюджет Белгородской таможней перечислено 19 млрд. руб.»⁴.

¹ Там же.

² Федеральной таможенной службе РФ 25 лет. Белгородская таможня на страже экономической безопасности России с 1992 года. URL : http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=12913:-25-1992-&catid=4:news-tam-cat&Itemid=62 (дата обращения : 10.03.2017г.).

³ Там же.

⁴ Федеральной таможенной службе РФ 25 лет. Белгородская таможня на страже экономической безопасности России с 1992 года. URL : http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=12913:-25-1992-&catid=4:news-tam-cat&Itemid=62 (дата обращения : 10.03.2017г.).

В настоящее время «в целях обеспечения безопасности Российской Федерации, Белгородской таможней и подчиняющимися ей постами проводится работа по предотвращению ввоза в РФ санкционных продуктов. В результате в первом полугодии 2016г. возбуждено 1 уголовное дело и 14 дел об административных правонарушениях. Изъято и уничтожено 25,2 т мяса и мясной продукции, 18 т молочной продукции и 392,3 кг плодоовощной продукции стоимостью более 13 млн. рублей»¹.

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.

Исследуемый Пролетарский таможенный пост Белгородской таможни был создан в соответствии с приказом ГТК от 14.02.1992 № 45.

Юридический адрес: 309300, Белгородская обл., Ракитянский р-н, п. Пролетарский, пер. Почтовый, д.2-а.

¹ Там же.

В зону деятельности Пролетарского таможенного поста входят три района Белгородской области: Ракитянский, Краснояружский и Ивнянский¹. Протяженность таможенной границы с Сумской областью Украины составляет 52.8 км.

В соответствии с Общим положением о таможенном poste Пролетарский 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 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;

¹ О местонахождении и регионах деятельности таможенных органов Центрального таможенного управления : Приказ ФТС России от 26 июля 2016 № 1464 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

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»¹.

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

Необходимо отметить, что, по состоянию на 21.12.2016 года, штатная численность Пролетарского таможенного поста составляет 25 человек, по списку 24 человек.

Из них:

- начальник поста – 1;
- заместитель начальника поста – начальник отдела таможенного оформления и таможенного контроля (ОТОиТК) – 1;
- отдел таможенного оформления и таможенного контроля – 9 человек (1 штатная единица главного гос. там. инспектора - вакансия);
- отдел оперативно-дежурной службы и таможенной охраны – 10 человек
- уборщик производственных и технологических помещений – 1;
- водители – 2.

¹ 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».

Начальник Пролетарского 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 Пролетарского таможенного поста, подчиненного таможне, непосредственно подчиненной ФТС России, назначается начальником таможни»¹.

«На период отсутствия начальника таможенного поста временное исполнение его обязанностей возлагается на одного из заместителей начальника таможенного поста в соответствии с распределением обязанностей либо иное должностное лицо.

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 программ, планов и показателей деятельности таможенного поста»².

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

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

Начальник Пролетарского таможенного поста Белгородской таможни:

¹ 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».

² 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».

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

2) распределяет обязанности между своими заместителями;

3) представляет в таможенную кандидатуры должностных лиц для назначения на должность и освобождения от должности руководящего состава таможенного поста;

4) подписывает (утверждает) на основании настоящего положения, нормативных и иных правовых актов ФТС России, правовых актов регионального таможенного управления и таможенными правовые акты ненормативного характера по вопросам, отнесенным к компетенции таможенного поста, и организует контроль за их исполнением;

5) вносит в установленном порядке в таможенную представления о присвоении специальных званий сотрудникам таможенного поста;

6) принимает решения по жалобам лиц на решения, действия (бездействие) подчиненных должностных лиц, принятые и совершенные в области таможенного дела, в упрощенном порядке;

7) принимает в порядке ведомственного контроля решения о признании неправомерными действий (бездействия) в области таможенного дела должностных лиц таможенного поста;

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

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

10) осуществляет другие обязанности, пользуется другими правами и несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации»¹.

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

Важнейшим направлением деятельности Пролетарского таможенного поста Белгородской таможни является таможенное оформление и таможенный контроль товаров и транспортных средств, перевозимых физическими и юридическими лицами в соответствии с заявленной таможенной процедурой. Данный вид деятельности непосредственно осуществляет ОТОиТК.

ОТОиТК Пролетарского таможенного поста Белгородской таможни при выполнении своих функций руководствуется Конституцией Российской Федерации, ТК ТС², решениями Комиссии ТС, Федеральным законом от 27 ноября 2010 года № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации»³, Трудовым кодексом Российской Федерации (Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ), другими федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России, иными нормативными и правовыми актами в области таможенного дела, ЦТУ, приказами и распоряжениями таможни, общим положением о таможне, общим положением о таможенном poste, а также настоящим положением.

Таким образом, выпуск товаров и транспортных средств производят должностные лица отдела. Организационное и методическое руководство отделом осуществляет заместитель начальника таможенного поста и начальник таможенного поста. Непосредственное руководство отделом

¹ 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».

² Таможенный кодекс Таможенного союза: приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.

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

осуществляется начальником отдела. Отдел решает возложенные на него задачи как самостоятельно, так и во взаимосвязи с другими структурными подразделениями таможни. Работа отдела строится на основе текущего и перспективного планирования.

К основными задачами ОТОиТК можно отнести:

1. Обеспечение соблюдения таможенного законодательства Евразийского экономического союза (далее Союза) и Российской Федерации.

2. Принятие мер по защите прав и интересов граждан, предприятий, учреждений и организаций при производстве таможенного оформления и таможенного контроля.

3. Защита в пределах своей компетенции экономических интересов Российской Федерации.

4. Реализация таможенной политики Российской Федерации, содействие развитию внешнеэкономических связей региона, предприятий, учреждений, организаций и граждан.

5. В пределах своей компетенции организация и проведение таможенного оформления и таможенного контроля товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Союза физическими и юридическими лицами в соответствии с заявленной таможенной процедурой.

6. Формирование и ведение всех форм отчетности, определенных регламентирующими документами ФТС России, ЦТУ и таможни.

7. Организация и осуществление в пределах своей компетенции взаимодействия с другими подразделениями таможенного органа, иными контролирующими и правоохранительными органами Российской Федерации, лицами перемещающими товары и транспортные средства, декларантами, иными лицами, обладающими полномочиями в отношении товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Союза.

8. Выявление и принятие мер в пределах своей компетенции по пресечению нарушений таможенных правил, а также иных нарушений

законодательства Российской Федерации и международных договоров Российской Федерации, контроль за исполнением которых возложен на таможенные органы Российской Федерации.

Для выполнения возложенных на него задач ОТОиТК Пролетарского таможенного поста имеет право:

1. Запрашивать у структурных подразделений таможни в пределах своей компетенции информацию, а также документы, необходимые в процессе таможенного оформления.

2. Осуществлять проверку документов и сведений (документальный контроль) (ст. 111 ТК ТС¹).

3. Проводить таможенный осмотр товаров и транспортных средств (ст. 115 ТК ТС); таможенный досмотр товаров и транспортных средств (ст. 116 ТК ТС); таможенное наблюдение (ст. 114 ТК ТС); в случае необходимости, с разрешения начальника таможенного органа или лица его замещающего, производить личный таможенный досмотр граждан, пересекающих таможенную границу Таможенного союза (ст. 117 ТК ТС), проверку маркировки товаров специальными марками, наличия на них идентификационных знаков (ст. 118 ТК ТС) (фактический контроль).

4. Производить отбор проб и образцов (ст. 144 ТК ТС).

5. Проводить устный опрос (ст. 112 ТК ТС).

6. Получать объяснения (ст. 113 ТК ТС).

7. Устанавливать сроки доставки товаров и транспортных средств по процедуре таможенного транзита.

8. Привлекать в соответствии с законодательством Российской Федерации специалистов и экспертов при осуществлении таможенного контроля.

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

9. Разрешать лицам, обладающим полномочиями в отношении товаров, осматривать товары, отбирать их пробы и образцы, производить грузовые операции.

10. Направлять по согласованию с начальником таможенного поста на заключение в другие специализированные подразделения таможенного органа в случаях, предусмотренных нормативными правовыми актами ФТС России, а также при необходимости рассмотрения отдельных вопросов, связанных с таможенным оформлением конкретных товаров и транспортных средств, требующих дополнительного контроля, заверенные копии имеющихся в его распоряжении документов, сведения, образцы и т.п.

11. Вести переписку в установленном порядке со структурными подразделениями таможни.

12. Требовать от декларантов выполнения возложенных на них функций по таможенному оформлению.

13. Принимать меры по обеспечению соблюдения таможенного законодательства ТС и Российской Федерации при перемещении товаров и транспортных средств через таможенную границу ТС.

14. Требовать от лиц, обладающих полномочиями в отношении товаров, и располагающих документами и сведениями, необходимыми для целей таможенного оформления и осуществления таможенного контроля, представления этих документов и сведений.

15. Требовать от лиц, обладающих полномочиями в отношении товаров, оказания содействия в производстве таможенного оформления.

16. Определять достаточность применяемых форм таможенного контроля для обеспечения соблюдения законодательства Российской Федерации о таможенном деле, иного законодательства Российской Федерации, международных договоров Российской Федерации, контроль за исполнением которых возложен на таможенные органы Российской Федерации, но не менее чем определено актами ФТС России, регионального таможенного управления и таможни.

17. Вносить свои предложения к назначению, перемещению, увольнению, поощрению сотрудников ОТОиТК.

18. Участвовать в проведении таможенного контроля товаров, в том числе фактического таможенного контроля, в случае выявления при таможенном оформлении профилей риска, содержащих указание о проведение фактического таможенного контроля.

С целью исследования практики управления на Пролетарском таможенном посту Белгородской таможни проанализируем основные итоги деятельности данного таможенного органа за 2014-2015гг., а также «контрольные точки» за декабрь 2016 года (в сравнении за аналогичный период прошлого 2015 года).

В таблице 1 представлены основные итоги деятельности Пролетарского таможенного поста за 2014-2016гг.

Таблица 1

Основные итоги деятельности Пролетарского таможенного поста Белгородской таможни за 2014-2015гг.

Наименование показателей	2014г.	2015г.	2016г.	Изменения (темп прироста, 2016/2014, в %)
1	2	3	4	5
Количество перемещенных транспортных средств (ед.):				
- вывоз	27223	5663	24932	-8,42
- ввоз	26851	6736	24865	-7,39
- всего	54074	11399	49797	-7,91

продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
Количество физических лиц (чел.):				
- выезд	86532	15449	68659	-20,65
- въезд	87155	16054	68172	-21,78
- всего	173687	31503	136831	-21,22
Количество оформленных пассажирских таможенных деклараций (шт.):				
- выезд	268	80	304	13,43
- въезд	106	46	80	-24,53
- всего	374	126	384	2,67

Оформлено пассажирских таможенных деклараций (шт.) на временно ввозимые транспортные средства	20051	4502	18235	-5,06
Оформлено пассажирских таможенных деклараций (шт.) при обратном вывозе транспортных средств	20439	4409	17635	-13,72
Оформлено таможенных деклараций на транспортное средство (шт.)	1739	240	474	-72,74
Количество актов таможенного досмотра (шт.)	1	2	4	300
Заведено дел об административных правонарушениях (ед.)	5	5	7	40

Исходя из данных представленных в таблице 1 можно сделать вывод, что по практически по всем показателям, характеризующих деятельность исследуемого таможенного поста, наблюдается сокращение их значения. В первую очередь, данная ситуация объясняется сокращением объема внешнеторговой деятельности с представителями бизнес-структур Украины. Следует отметить, что тенденция сокращения внешнеторгового оборота характерно в целом для Белгородской таможни.

На рисунке 1 представлено количество перемещенных транспортных средств на Пролетарском таможенном посту Белгородской таможни за 2014-2016гг.

Вывоз количества перемещенных транспортных средств за исследуемый период сократился на 79,2%, а ввоз – на 74,9%. В целом количество перемещенных транспортных средств на Пролетарском таможенном посту сократилось на 78,9%. Необходимо отметить, что в 2016 году эта тенденция продолжается. В частности, сравнивая значения этого показателя за декабрь 2016 года с аналогичным периодом 2015 года, сокращение составило, соответственно, для вывоза – на 49,2%, ввоза – на 45,6% и в целом сокращение составило 47,4%.

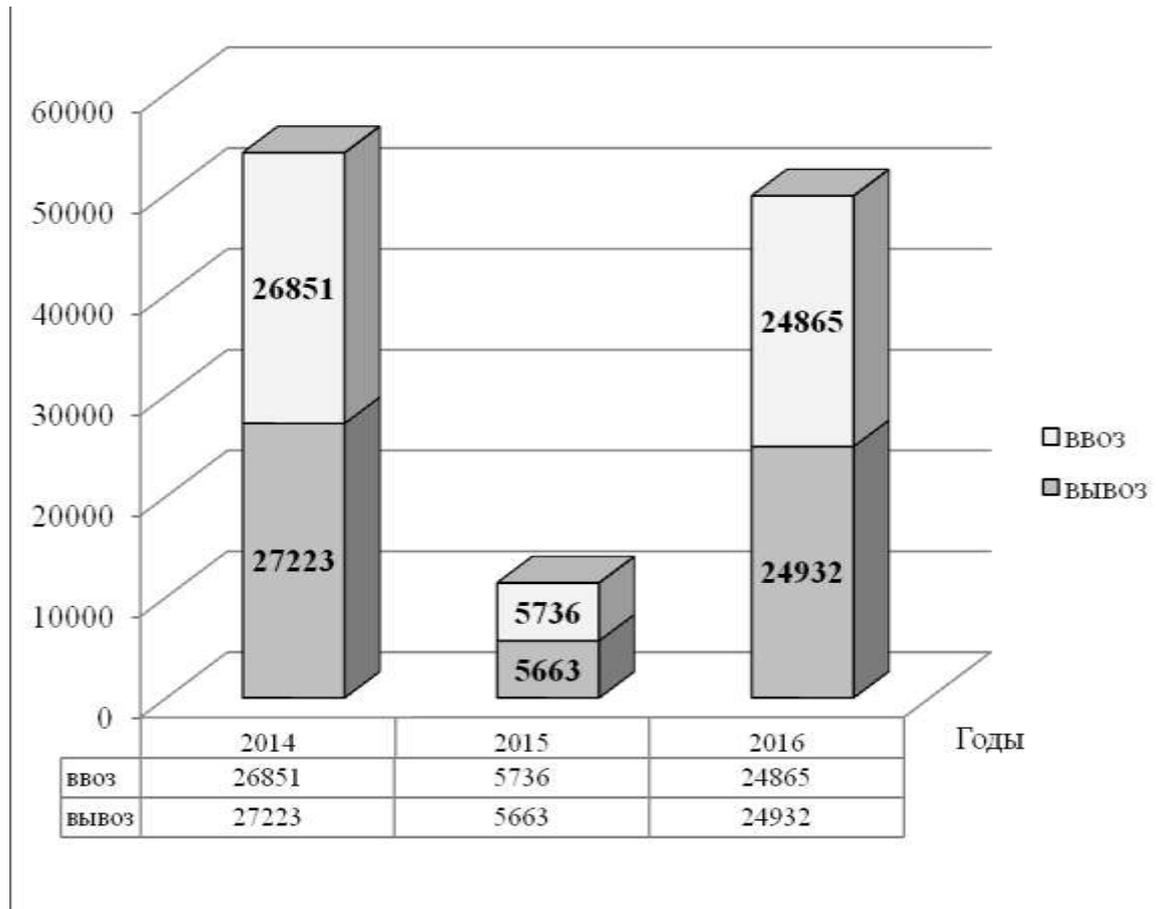


Рисунок 1. Количество перемещенных транспортных средств на Пролетарском таможенном посту Белгородской таможни за 2014-2016гг.

Следующим показателем является количество физических лиц, проследовавших через Пролетарский таможенный пост за 2014-2016гг. (рис. 2). За данный период, в целом сокращение составило на 81,9%. Значение этого показателя за декабрь 2016 года с аналогичным периодом 2015 года, уменьшилось на 50,4%.

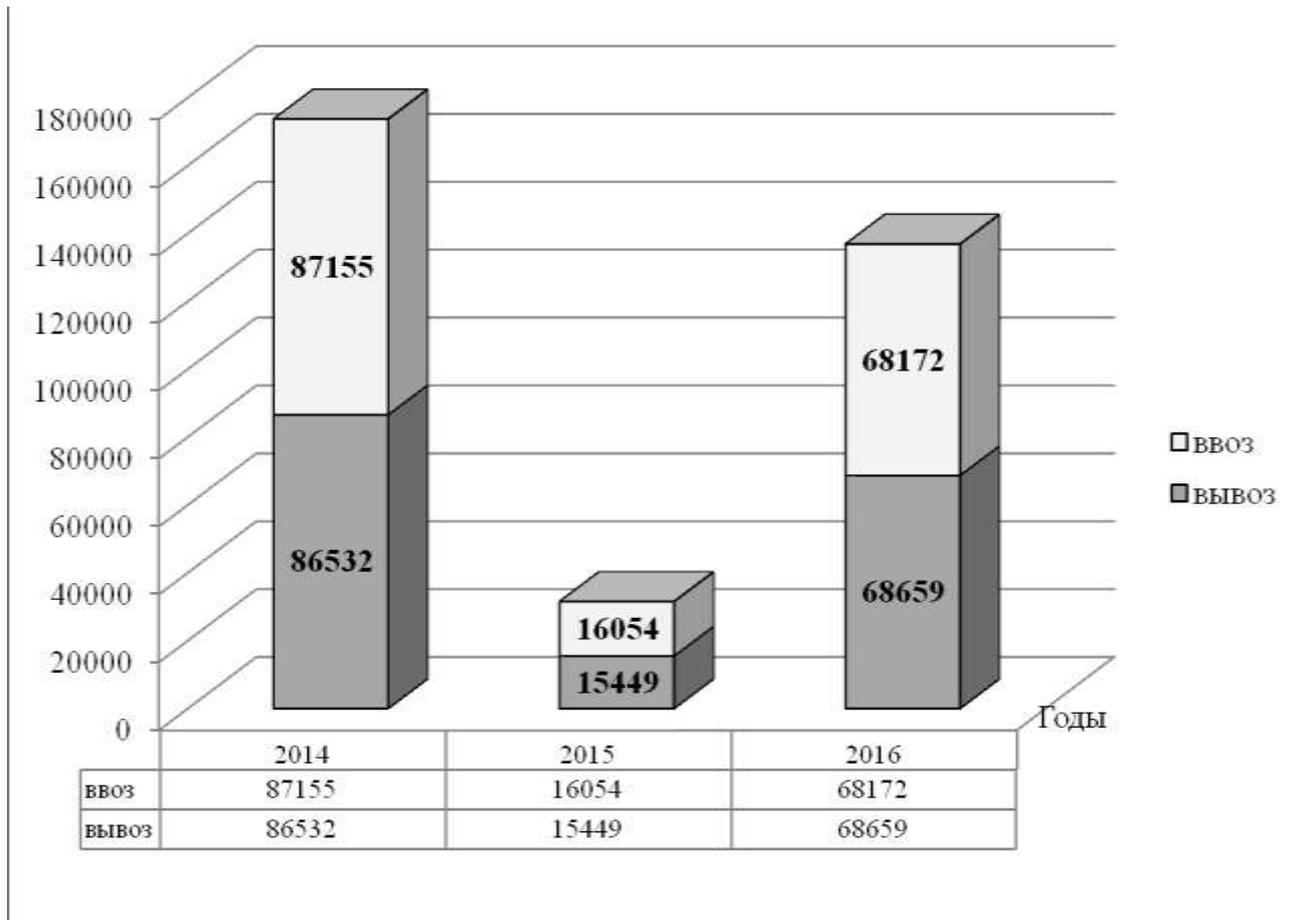


Рисунок 2. Количество физических лиц, проследовавших через Пролетарский таможенный пост Белгородской таможни за 2014-2016гг. Количество оформленных пассажирских таможенных деклараций на

Пролетарском таможенном посту Белгородской таможни за исследуемый период представлен на рисунке 3.

Необходимо отметить, что Пассажирская таможенная декларация подается при перемещении физическими лицами товаров для личного пользования.

Пассажирская таможенная декларация подается лицом, достигшим шестнадцатилетнего возраста, например, когда перемещаемые товары подлежат обложению таможенными

платежами, или когда сумма наличной валюты превышает 10 000 долларов США, либо когда перемещаются отдельные виды товаров, требующие письменного декларирования (культурные ценности, оружие, наркотические средства).

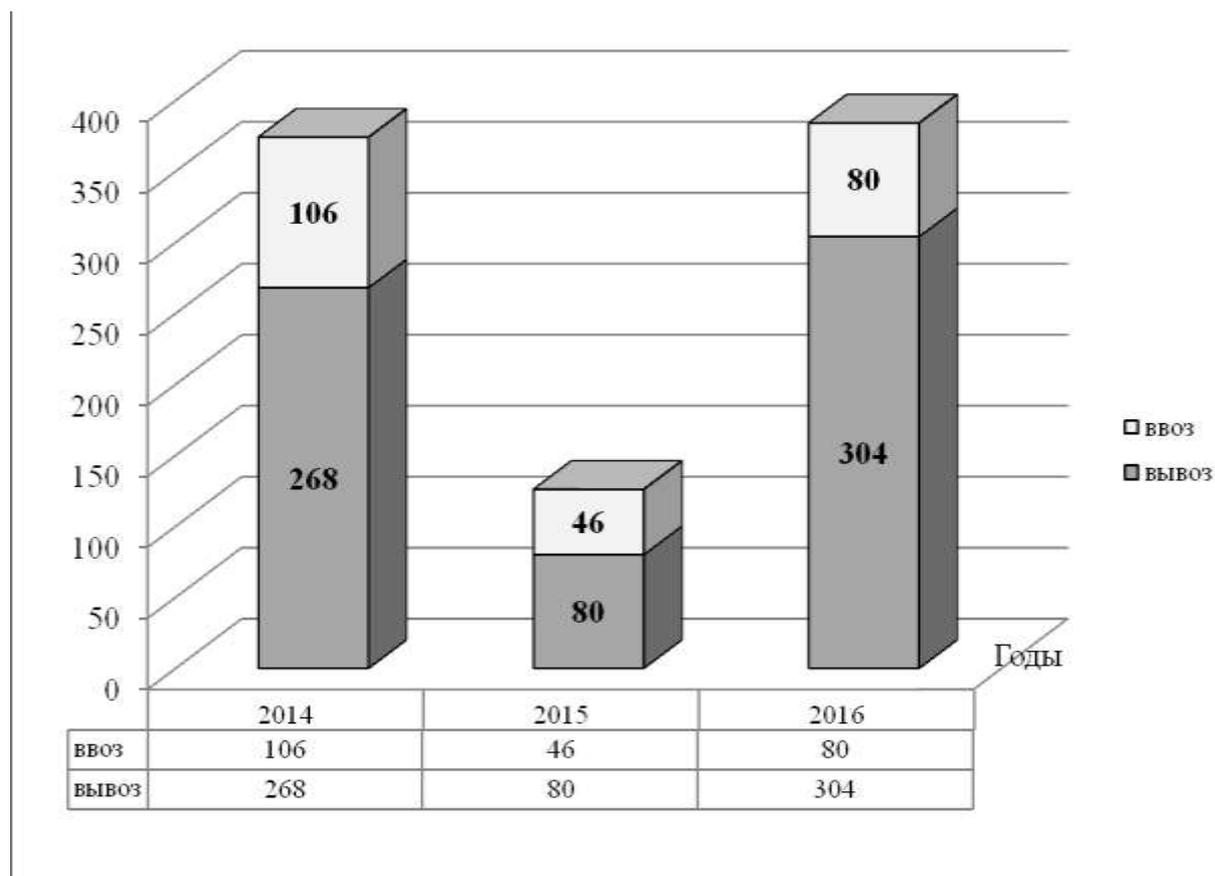


Рисунок 3. Количество оформленных пассажирских таможенных деклараций на Пролетарском таможенном посту Белгородской таможни за 2014-2016гг.

Форма и порядок заполнения пассажирской таможенной декларации утверждены Решением КТС от 18.06.2010 № 287 «Об утверждении формы пассажирской таможенной декларации и порядка

заполнения пассажирской таможенной декларации и порядка заполнения пассажирской таможенной декларации»¹.

Сокращение количества оформленных пассажирских таможенных деклараций на Пролетарский таможенный пост за 2014-2016гг. составило соответственно: выезд – на 70,9%, въезд – на 50,6%, в целом уменьшение количества составило 66,3%.

В частности, сравнивая значения этого показателя за декабрь 2016 года с аналогичным периодом 2015 года, сокращение составило, соответственно: выезд – на 8,1%, въезд – на 60,0% и в целом сокращение составило 19,1%.

При этом уменьшение количества оформленных пассажирских таможенных деклараций на временно ввозимые транспортные средства в 2015 году по сравнению с 2014 годом составило 77,5%, а количество деклараций при обратном вывозе транспортных средств – 78,4%.

В целом, подводя итог по данному разделу дипломной работе 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.

Во-вторых, Белгородской таможне непосредственно подчинено 11 таможенных постов и 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. В структуру таможни также входят 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт и 4 отдельные должности. В зону деятельности исследуемого Пролетарского таможенного поста входят три района Белгородской области: Ракитянский, Краснояружский и Ивнянский, в соответствии с Приказом ФТС России «О местонахождении и регионах деятельности таможенных органов Центрального таможенного управления». Штатная численность Пролетарского таможенного поста составляет 25 человек.

¹ Об утверждении формы пассажирской таможенной декларации и порядка заполнения пассажирской таможенной декларации и порядка заполнения пассажирской таможенной декларации: Решение Комиссии ТС от 18.06.2010 №287 (ред. от 06.10.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

В-третьих, Пролетарский таможенный пост в своей деятельности руководствуется [Конституцией](#) Российской Федерации, федеральными конституционными законами, международными договорами Российской Федерации, [таможенным законодательством](#) Таможенного союза, [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, на фоне ухудшения внешнеполитической и внешнеэкономической ситуации происходит стремительное сокращение снижение как экспортных, так и импортных операций, соответственно и всех основных показателей, характеризующих эффективность процесса управления деятельностью Пролетарского таможенного поста Белгородской таможни. 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 Пролетарском таможенном посту Белгородской таможни.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОЛЕТАРСКОМ 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, Пролетарский таможенный пост Белгородской таможни также столкнулся с рядом негативных моментов, которые можно охарактеризовать следующим образом:

- вследствие ухудшения внешнеполитической и внешнеэкономической ситуации происходит стремительное снижение как экспортных, так и импортных операций. Хотя лидирующие позиции в торговых отношениях традиционно остаются за Украиной, доля которой с каждым сокращается существенно сокращается;

- экспорт, как и в предыдущие годы, имеет сырьевую направленность. За область 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»¹.

К основным задачами 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

¹ 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».

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;

- 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)»¹.

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:

- 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).

¹ 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».

При этом система управления таможенными органами, как и любая другая социально-экономическая система, имеет четко сформулированную 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 взаимосвязаны с основными принципами управления. В качестве таких принципов чаще всего выделяют следующую систему принципов, в основе которой лежат принципы деятельности таможенных органов (с.11 №311-ФЗ¹):

- единства таможенной территории и таможенной политики в рамках ТС;
- законности и ответственности;
- единоначалия и коллегиальности;
- единства системы таможенных органов и делегирования полномочий;
- 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 специалистов² 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

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

² Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 48.

вопросов деятельности таможенных органов. «Реформы отвлекли значительные ресурсы и большей частью преследовали цель увеличить поступления в федеральный бюджет. Однако эти изменения не затрагивали всех сторон практической работы таможенной службы, следовательно, не давали желаемых результатов»¹.

Существующая организация деятельности таможенной службы в значительной степени ограничивает возможности устойчивого повышения качества выполнения возложенных на нее функций и, в конечном счете, снижает эффективность деятельности ФТС России. По нашему мнению, существует противоречие между требуемым и существующим уровнями ее эффективности. В настоящее время управление деятельностью ФТС России осуществляется на основе линейно-функциональной организационной структуры. Такая структура в целом обеспечивает возможность достижения целей деятельности ФТС России, но не обладает достаточной гибкостью и адаптивностью. В управлении таможенными органами как способ достижения основных целей и задач доминируют организационно-распорядительные и правовые методы управления. 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 сама «система

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

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»¹.

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. Для формирования и реализации управляющего воздействия необходимо наличие субъекта управления (управляющей системы, подсистемы), объекта управления (управляемой системы, подсистемы) и определенным образом организованных прямых и обратных связей между ними.

Управление как структура в таможенных органах носит ступенчатый, иерархический характер и различные уровни управления в таможенной системе

¹ Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. М., 2015. С. 74.

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. Соответственно, и управление как вид деятельности в такой структуре имеет и распорядительную, и исполнительную сторону. Существенную роль в системе управления играют взаимосвязи и взаимоотношения между субъектом и объектом управления, зависящие от организационной структуры управления и других факторов.

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 Пролетарском таможенном посту Белгородской таможне 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. Макрусева¹, это затрудняет переход от традиционной к новой модели управления, и на данном этапе в таможенных органах наблюдается смешение этих двух типов моделей.

¹ Макрусев В.В. Управление институтом таможенного дела России на основе целостно-эволюционного подхода // Вестник Государственного университета управления. 2012. №6. С. 31-41.

В основу современной концепции процессно-ориентированного подхода положено управление результативностью, охватывающее все иерархические уровни управления и процессы. Процессно-ориентированный подход помогает понять движущие силы организации и уровень потребления ресурсов, что позволяет контролировать и планировать будущие результаты деятельности исходя из показателей системы. Структура деятельности таможенных органов строится по иерархическому типу: деятельность, подвиды деятельности и составляющие их процессы. Реализация каждого из этих процессов оценивается с помощью соответствующих показателей. Для объединения показателей в единую систему видам, подвидам и показателям деятельности присваиваются весовые коэффициенты, определяемые их приоритетностью. Каждый показатель имеет свою шкалу измерения (рубли, проценты и т. д.). Следовательно, необходимо привести все показатели в единую систему. Итоговый показатель образуется на основе сложения значений показателей по всем видам деятельности: таможенной, административно-хозяйственной, финансово-экономической и социальной.

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 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 Пролетарском 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. Данные проблемы в первую очередь связаны с наличием несовершенств в организационной структуре учреждений и неэффективным использованием современных кадровых технологий.

Сегодня необходимо говорить не столько об отдельных мерах, направленных на улучшение кадрового обеспечения государственных органов России в интересах более качественного выполнения стоящих перед ними задач, сколько о постоянном совершенствовании управленческих механизмов, в первую очередь социальных, систематическом применении современных кадровых технологий в управлении персоналом государственной гражданской службы.

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 технологии во всех сферах жизни. Все это делает необходимым анализировать систему профессиональной подготовки кадров таможенных органов, с учетом требований сегодняшнего дня.

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 Пролетарском таможенном посту существует ряд проблем, решение которых возможно лишь с помощью внедрения чего-то нового, позволяющего изменить уже существующий процесс управления.

Такими 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 Пролетарском 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 отразятся 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 органах 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, Баглаенко И.А. «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»¹.

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 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

¹ Баглаенко И.А. Основные принципы управления развитием таможенного дела в России // [Актуальные проблемы экономики современной России](#). 2015. №2. С. 295.

расширение их спектра, повышение качества и доступности при внешней их простоте, оперативности и надежности¹.

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.².

Тем самым будет решаться важный вопрос, который заключается в оптимальном сочетании мер по обеспечению интересов государства, а также интересов участников внешнеэкономической деятельности. Данное направление – это основной вектор развития таможенной практики. Выполнение подобных мероприятий должно создать условия, которые могут позволить ускорить процесс таможенного оформления товаров, сократить простой транспорта на границе и т.д. Иными словами, создать благоприятные условия для дальнейшего развития таможенной системы.

¹Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Официальный сайт ФТС России URL: http://www.customs.ru/index.php?id=17220&Itemid=2375&option=com_content&view=article (дата обращения 14.05.2017).

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

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.

В целом, 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 данному разделу 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, Пролетарского 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 Пролетарском 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

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.

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. Поэтому эти понятия необходимо исследовать в их взаимной связи, используя принципы и методы системной методологии.

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.

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.

Белгородской таможне непосредственно подчинено 11 таможенных постов и 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. В структуру таможни также входят 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт и 4 отдельные должности. В зону деятельности исследуемого Пролетарского таможенного поста входят три района Белгородской области: Ракитянский, Краснояружский и Ивнянский, в соответствии с Приказом ФТС России «О местонахождении и регионах деятельности таможенных органов Центрального таможенного управления». Штатная численность Пролетарского таможенного поста составляет 25 человек.

Пролетарский таможенный пост в своей деятельности руководствуется [Конституцией](#) Российской Федерации, федеральными конституционными законами, международными договорами Российской Федерации, [таможенным законодательством](#) Таможенного союза, [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.

На фоне ухудшения внешнеполитической и внешнеэкономической ситуации происходит стремительное сокращение снижение как экспортных, так и импортных операций, соответственно и всех основных показателей, характеризующих эффективность процесса управления деятельностью Пролетарского таможенного поста Белгородской таможни. 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 Пролетарском 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, Пролетарского 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 Пролетарском 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. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.
2. Таможенный кодекс Таможенного союза [Текст] : приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. Вопросы Министерства финансов Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 г. № 12 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2016. – № 3. – Ст. 473.
7. 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.
8. 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.
9. 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.

10.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».

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

12. 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.

13. 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.

14. 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».

15. 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.

16. Аксенова, Н.А. Понятия «управление» и «эффективность» в таможенном деле [Текст] / Н.А. Аксенова // Вестник Российской таможенной академии. – 2013. – №1. – С. 93-103.

17. Антропова, Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе [Текст] : монография / Ю.Ю. Антропова. – Екатеринбург, 2015. – 142 с.

18. Афонин, П. Н. Повышение качества таможенных услуг на таможенно-логистических терминалах [Текст] / П. Н. Афонин, Е. Н. Денисова, Г. Е. Мютте // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8 (206). – С. 138-144.

19. Баглаенко, И.А. Основные принципы управления развитием таможенного дела в России [Текст] / И.А. Баглаенко // [Актуальные проблемы экономики современной России](#). – 2015. – №2. – С. 295-230.

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

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

22. Борисюк, С.В. Таможенная служба Беларуси: современный этап развития в аспектах правоохранительной и организационно-управленческой деятельности [Текст] / С.В. Борисюк // Проблемы управления. – 2012. – №3 (44). – С. 85-95.

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

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

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

26. 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.

27. 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.

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

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

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

31. 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.

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

33. 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.

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

35. 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.

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

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

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

39. 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.

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

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

42. 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.

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

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

45. 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.

46. 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.

47. 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.

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

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

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

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

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

53. Статистическая информация о деятельности Белгородской таможни [Электронный ресурс] : Официальный сайт Центрального таможенного

управления ФТС России. – Режим доступа:
http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=category&id=193&Itemid=235.

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

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