

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА
ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРУКТУРНЫХ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело
очной формы обучения, 05001305
Ковалева Романа Альбертовича

Научный руководитель
кандидат экономических наук,
доцент Петрушко Е.Н.

Рецензент
Начальник отдела
государственной службы и кадров
Белгородской таможни
подполковник таможенной
службы
Кусакина В.Н.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	8
	1.1. Сущность и содержание процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации	8
	1.2. Нормативно-правовое обеспечение организационного механизма процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации	18
ГЛАВА 2.	ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	30
	2.1. Анализ процессного управления в структурных подразделениях Белгородской таможни	30
	2.2. Направления совершенствования процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		58
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		61
ПРИЛОЖЕНИЯ		71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и значимость темы исследования. В настоящее время таможенные органы Российской Федерации претерпевают значительные изменения, связанные с образованием и функционированием Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС)¹, изменением национального законодательства в области таможенного дела и вступлением в силу новых актов ЕАЭС, упрощением и унификацией таможенной деятельности в мире, развитием международного сотрудничества между таможенными службами разных государств. Весь этот список изменений можно продолжать и далее, но объединяет их то, что они прямо сказываются на управлении в таможенных органах, по этому поводу появляется ряд проблем, которые мешают эффективному и качественному управлению.

Процесс управления представляет собой деятельность объединенных в систему субъектов управления, направленная на смену качественного состояния управляемого субъекта, а также достичь целей коллектива путем осуществления поставленных функций.

Механизм управления единой системой таможенных органов регламентирован Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации»² и включает четыре уровня: ФТС России, региональные таможенные управления (РТУ), таможи и таможенные посты (ТП).

В таможенных органах, основным принципом управления является единоначалие, суть которого состоит в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в таможенной службе принадлежат конкретному должностному лицу.

¹ Договор о Евразийском экономическом союзе : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107.

² О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

При совершенствовании принципов и методов управления, нужно постоянно брать во внимание взаимосвязь структур и процесс системы управления в целом, а также искать моменты для их перестройки. Поэтому в настоящее время в ходе усовершенствования таможенных органов важная роль уделяется совершенствованию системы процессного управления.

Основным элементом системы управления внешнеторговыми связями является таможенное дело, относящееся к ведению высших органов законодательной и исполнительной власти государства.

Совокупность таможенных органов, учреждений и организаций – это сложный механизм, содержащий решения различных, иногда разнородных, но, в конечном счете, объединенных функциональной общностью, единых и целостных задач.

Анализ степени изученности. Причины существующих проблем в системе государственной службы России в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации личного состава таможенных органов Российской Федерации, влияния ресурсного обеспечения подготовки кадров на показатели деятельности таможенной системы России, в основу которого положена многофакторная регрессионная модель, отражены в работах А. Н. Антипова, А. А. Быкаевой, Г. В. Игнатъевой¹ и др.

Применительно к таможенным органам процессы управления таможенными органами прорабатывались в работах следующих ученых: А. Н. Белгорнова, М. Н. Блинова, В. В. Дзюбенко² и др.

Результативность применения технологии профессиональной подготовки кадров в структурных подразделениях таможенных органах

¹ Антипов А. А. Подготовка госслужащих в России: социально-исторические истоки современных проблем и образовательные пути их разрешения // Вестник Российской таможенной академии. 2015. № 1; Быкаева А. А. Таможенные менеджмент. М., 2014; Игнатъева Г. В. Совершенствование государственного регулирования внешней торговли в современных // Подготовка управленческих и партийных кадров: традиции и современность. Саратов. 2013.

² Белгонов А. Н. Правовое регулирование деятельности таможенной службы в Российской Федерации. М., 2014; Блинов М. Н., Дзюбенко П. В. Функции таможенной службы и их социализация. М., 2013.

Российской Федерации рассмотрены в трудах О. А. Москаленко, Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилёва¹ и др.

Совершенствованию процесса управления в таможенных органах Российской Федерации посвящены работы таких ученых как: Г. В. Макаровой, Р. П. Мешечкиной, Е. Ф. Прокушева² и др.

Проблема исследования обусловлена наличием противоречия между необходимостью совершенствования процессного управления в структурных подразделениях таможенных органах Российской Федерации и недостаточной разработанностью алгоритма и механизмов осуществления этого процесса.

Объектом исследования является процессное управление в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации.

Предметом исследования является способы организации процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации.

Целью исследования является разработка направлений совершенствования процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации.

Для достижения цели необходимо решить ряд задач, а именно:

– изучить теоретические основы организационного механизма процессного управления в таможенных органах Российской Федерации;

– проанализировать организационный механизм процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации;

¹ Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства : монография. Белгород, 2016.

² Макарова Г. В., Мешечкина Р. П., Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: состояние и перспективы развития. Белгород, 2015.

– предложить направления совершенствования процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные положения, особенности, принципы, новые технологии, организационного управления, в рамках которых рассматриваются подходы к процессному управлению таможенными органами, изложенные в научных трудах: Е. Б. Косенко, Г. В. Макаровой, О. П. Матвеевой, Р. П. Мешечкиной, С. В. Петрова, Б. М. Смитиенко¹ и др.

Применение системного подхода позволило детально представить систему процесса управления таможенными органами. Применение сравнительного анализа позволило сделать вывод о том, что необходимо больше внимания уделять процессу правления, так как это влияет на эффективность организации в целом.

Научно-практическая значимость исследования заключается в том, что полученные данные могут быть использованы в практической деятельности таможенных органов Российской Федерации, поскольку определяют значимость теоретико-методологического подхода к анализу процесса управления в таможенных органах.

В процессе выполнения работы были использованы следующие общенаучные **методы** исследования: сравнение, структуризация, обобщение, а также анализ и сопоставление.

Эмпирическую базу исследования составили положения законодательных актов и нормативно-правовых документов:

¹ Макарова Г. В., Тиницкая О. В. Современные тенденции развития государственного регулирования внешней торговли России со странами Европейского союза // Вестник Белгородского университета кооперации и права. 2015; Матвеева О. П. Таможенное регулирование как инструмент обеспечения экономической безопасности // Двадцать первые апрельские экономические чтения. 2015; Петров С. В., Косенко Е. Б. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 2 (18); Смитиенко Б. М. Внешнеэкономическая деятельность. М., 2014.

Таможенный кодекс (ТК) ЕАЭС¹, Конституции Российской Федерации, федеральных законов, указов Президента Российской Федерации², постановлений Правительства Российской Федерации³, приказов и распоряжений ФТС России⁴, Центрального таможенного управления (ЦТУ) и Белгородской таможни⁵, а также интернет-ресурсах.

Структура дипломной работы состоит из введения, двух разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

¹ Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, принятому 11 апреля 2017 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф»; О ратификации Договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза : федер. закон от 14 ноября 2017 г. № 317-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2017. – № 47 (ч. 1). – Ст. 6843.

² Вопросы Министерства финансов Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 г. № 12 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф»; Вопросы Федеральной таможенной службы : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 20. – Ст. 2162; Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

³ О Федеральной таможенной службе : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

⁴ Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 // Российская газета. – 2015. – № 3. – 14 января; Об утверждении Общего положения о таможенном poste : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 // Российская газета. – 2014. – № 266. – 21 ноября; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – № 74. – 5 апреля.

⁵ О временном распределении обязанностей между начальником таможни и его заместителями : Приказ Белгородской таможни от 19 декабря 2017 г. № 1145. Документ опубликован не был.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1.1. Сущность и содержание процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации

Процесс управления в таможенных органах представляет собой воздействие сгруппированных в общую систему субъектов управления на сам объект управления для изменения его каких-либо качественных состояний этого объекта в разрезе достижения целей таможенного органа. Сам этот процесс, в свою очередь, закладывает в себя к достижению эффективного управления.

«Таможенные органы составляют единую федеральную централизованную систему. Должностными лицами таможенных органов являются граждане Российской Федерации, замещающие в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, должности сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации»¹.

«Управление – это непрерывный информационный процесс воздействия на личный состав таможенных органов, обеспечивающий их целенаправленное поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях, путем принятия и реализации управленческих решений»².

Процессное управление представляет собой управленческую методику, включающую такой подход к управлению организационными механизмами управления структурными единицами, при котором обязанности и ответственность конкретного звена управления осуществляется по вертикали. То есть, каждая структурная единица (звено) выполняет строго

¹ О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

² Сергеев И. В. Совершенствование управления подготовкой кадрового потенциала для таможенных органов Российской Федерации : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. С. 57.

регламентированные установленные функции и поставленные задачи, в контексте конкретного процесса. В данном случае звено отвечает не только за свои функциональные обязанности, но и за процессы в которых он был частично задействован.

Субъектами управления в таможенных органах, выступают руководители, которые имеют полномочия к принятию управленческих решений, при этом, в пределах своей компетенции могут направлять поручения подчиненным, затем требовать их выполнения.

Объектами управления выступают специалисты таможенного дела, исполнители таких решений, приказов, поручений управляющей подсистемы, а также организационные структуры, технологические таможенные процедуры, все виды деятельности по реализации функций, которые поручаются таможенным органам.

Управление, в таможенных органах, носит ступенчатый (иерархический) характер, который основывается на принципе единоначалия. Разные уровни управления в таможенной системе могут выступать как субъекты и как объекты управления (см. Приложение 1).

В соответствии с законодательством Российской Федерации система таможенных органов включает:

- федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела;
- региональные таможенные управления;
- таможни;
- таможенные посты»¹.

Каждая ступень или уровень управления, им будет соответствовать определенный субъект и объект управления. Младшее звено при этом, на каждом уровне будет находиться в подчинении старшего.

¹ О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

Система управления в таможенных органах состоит из следующих компонентов:

1. Механизм управления – законы, принципы, цели, методы и функции управления.
2. Структура управления – органы управления, кадры управления и технические средства управления.
3. Процесс управления – деятельность всех звеньев управления по достижению целей управления.
4. Механизм совершенствования системы управления – организация процесса анализа эффективности принимаемых управленческих решений»¹.

Одним из самых важных компонентов в системе управления считается процесс управления.

Процесс управления, в своем роде, это деятельность связанных в систему субъектов управления, к ним относятся: линейные и функциональные руководители, другой управленческий персонал.

Процессное управление отличается своим специфическим содержанием, в нем можно выделить аспекты: методологический, функциональный, экономический, организационный, социальный и информационный.

Методологический аспект основывается на том, что процесс управления осуществляется по этапам в установленном порядке: целеполагание, оценка ситуации, нахождение проблемных зон, а также разработка управленческого решения.

Управленческая ситуация – это совокупность внутренних, внешних, объективных и субъективных условий в определенной области управления, которая формируется в установленное время и требует соответствующих действий самого руководителя. Управленческие ситуации по своей природе могут быть простыми, сложными; явными, а также неподдающимися анализу.

¹ Макрусев В. В. Таможенный менеджмент. М., 2013. С. 92.

Проблема – это противоречие, возникающее между ситуацией и самой целью. Если разрешить главное противоречия, в дальнейшем все это приведет к разрешению всех оставшихся противоречий.

Функциональный аспект – это осуществление общих функций управления в установленном порядке.

Выработка управленческого решения – это нахождение пути для разрешения какой-либо проблемы, а также работа, которая связана с практическим исполнением выявленного пути.

Экономический аспект обуславливается деятельностью управляющей системы, которая связана с определением потребности ресурсов управляемой системы и результатом их использования.

Организационный аспект состоит в применении организационно-распорядительных методов влияния на управляемую систему в порядке: нормирование, регламентирование, ответственность, инструктирование.

Социальный аспект обуславливается участием человека во всех его этапах.

«Информационный аспект заключается в обусловленной последовательности операций по преобразованию информации в процессе управления (поиск, сбор, сортировка, первичная обработка и передача информации)»¹.

Наиболее используемые, в таможенных органах, типы управления: «управление по отклонениям», «программное управление» и «целевое управление».

Управление по отклонениям может быть на каждом уровне иерархии управления, так как основывается по формирующимся ситуациям, при этом цели не отдается большая роль.

Программное управление основано на доскональной разработке заданной программы с делением ее по уровням системы управления с установкой в порядке дальнейшего использования.

¹ Макрусев В. В. Таможенный менеджмент. М., 2013. С. 118.

Цель, в целевом управлении, выступает как основная роль и обуславливает характер, а также ход управленческой деятельности.

В практике управления, типы управления часто используются в совмещении. Самым действенным сочетанием является совмещение программного и целевого типов управления. Для таможенных органов этот тип управления приобретает исключительно важное значение.

Организация процесса управления в системе таможенных органов Российской Федерации – это полное его упорядочение, устанавливающее четкость, порядок и допустимые пределы его реализации.

Организация процесса управления включает установление:

- нужного порядка осуществления разных его циклов, этапов, стадий и управленческих работ (операций);
- временных границ осуществления управленческих работ (операций) определенного вида и их группировку;
- четкого принятия полной и нужной информации для своевременного исполнения каждого этапа процесса управления;
- последовательности участия разных звеньев системы управления по определенным этапам процесса управления;
- процедур процесса управления как необходимых управленческих работ, а именно: согласование, обсуждение, визирование, утверждение, информирование.

Можно сказать, что любой процесс управления состоит из этапов, стадий, циклов, фаз.

Циклом управления является отрезок времени, который нужен для полного исполнения общих функций управления, а именно: анализа и прогнозирования, планирования, организации, регулирования, учета и контроля. Для осуществления циклов управления нужно иметь нормативную базу, систему планирования, учетов, системы оценки и стимулирования работы сотрудников, информационное и кадровое обеспечение.

Управление в таможенных органах основывается на объективных законах управления, а также на тех, которые только начинают формироваться, на их основе в единой системе принципов.

Принципами управления могут выступать: руководящие идеи, правила, основные положения, нормы поведения, которыми, в свою очередь, может руководствоваться управляющая система.

В практике управления таможенными органами используются: общие, частные, организационно-технологические принципы.

Другие общие принципы управления, которые находятся в таможенной системе, также играют немаловажную роль.

Руководитель ФТС России руководит системой таможенных органов по принципу единоначалия. Принимаемые решения коллегии, оформляются приказом руководителя ФТС России, которые в дальнейшем обязательны для осуществления всеми таможенными органами. По такому же принципу строятся действия начальников региональных таможенных управлений, таможен и ТП, которые также опираются в своей деятельности на коллегии.

«Успех в управлении таможенными органами обеспечивается единством действий всех должностных лиц, органов и организаций таможенной системы, участвующих в управлении»¹. «При этом особое значение имеет четкое определение специфики места и роли каждого, ясное распределение их компетенции, функций и прав в общем деле. Большое значение имеют для этого издаваемые ФТС России нормативные документы, положения о таможенных органах Российской Федерации и их подразделениях»².

«Развитие таможенных органов в современных условиях предъявляет высокие требования к качественным параметрам и характеристикам

¹ О распределении обязанностей между руководителем ФТС России и его заместителями: Приказ ФТС России от 17 апреля 2018 г. № 531. Документ опубликован не был

² Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилев В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства : монография. Белгород, 2016. С. 153.

деятельности их руководителей, требующих широкого круга познаний в различных отраслях знаний: экономике, педагогике, правоведении и целом ряде других наук»¹.

Потребность в такой масштабной подготовке руководителей определяется уникальностью управления в таможенных органах, которая сводится к тому, что цели деятельности таможенных органов значительно разнятся от целей деятельности любой другой организации. Хотя таможенные органы и не производят материальную продукцию, но при всем этом, они вносят большой вклад в бюджет страны.

Схема взаимодействия субъекта и объекта процессного управления в таможенных органах Российской Федерации (см. Приложение 2).

Руководящему составу таможенных органов дается большая автономность, что требует высокой специализации работников на основе доверия по вертикали, по горизонтали и взаимосвязи разных профессиональных групп.

«Особое внимание занимает механизм формирования кадрового состава структурных подразделений единой системы таможенных органов Российской Федерации, которое подразумевает необходимость разработки комплекса мер по осуществлению должной подготовки, отбора, ротации и расстановки специалистов, способных в современных условиях быть эффективными и полезными при выполнении управленческих задач»².

¹ Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 362 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 19. – Ст. 2194.

² Об обеспечении федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и о возмещении указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения : Постановление Правительства Российской Федерации от 27 октября 2012 г. № 1103 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 45. – Ст. 6241; Об утверждении перечня должностей федеральной государственной гражданской службы, по которым предусматривается ротация федеральных государственных гражданских служащих

Оценка проблем, которая имеет место быть в управлении в таможенных органах возможна с помощью определения уровня эффективности системы управления. Определение «эффективность» можно толковать как уровень достижения целей организации, с разумным использованием существующих в ее распоряжении ресурсов.

Эффективное использование на практике всех функций управления представляет собой сложный взаимозависимый процесс. В нем должны быть использованы все звенья управления. Для этого необходимо располагать гибкой организационной системой управления, которая смогла бы вовремя отвечать на любые видоизменения внешней и внутренней среды. Для осуществления всех этих функций, необходимо владеть четкой координацией действий всех должностных лиц, методов и технологий работы.

«Стратегическая цель, задачи и направления развития таможенных органов Российской Федерации определены в Стратегии».¹ Базовыми направлениями стратегического развития являются обеспечение экономической безопасности ВЭД Российской Федерации, а также поддержка внешней торговле.

Эта Стратегия формирует основу стратегического планирования, включающего в себя решение трех задач:

– выработка взаимоотношений таможенной службы России с участниками внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) и другими представителями предпринимательского сообщества, плюс к этому взаимодействие с таможенными администрациями различных стран, правоохранительными и контролирующими органами России и мира;

таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 14 ноября 2013 г. № 2315 // Российская газета. – 2013. – 1 февраля. – № 21.

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

– улучшения внутренних институтов таможенной службы, которые позволяют адекватно отвечать на видоизменения окружающей среды и приспосабливаться к ним;

– осуществление запланированных в рамках разработанной стратегии изменений (путем применения программных и целевых методов).

«В основе формирования Стратегии лежит анализ динамики внешней и внутренней среды и определение факторов, влекущих за собой ее изменения, а суть стратегического планирования в таможенных органах заключается в планировании и реализации действий, регулирующих направления и величины указанных изменений в будущем»¹.

Необходимо сказать, что активное структурное развитие таможенной системы России влечет за собой потребность в формировании качественно нового класса специалистов. Правильно подобранный трудовой коллектив является одной из основных задач кадровых служб. «Проблема обеспечения грамотными, квалифицированными специалистами является сложной задачей. Повышение эффективности её решения требует глубокой проработки методологических, теоретических, правовых, организационных, управленческих, психологических, экономических и иных её аспектов, освоения положительного опыта работы сотрудниками различных государственных органов, причастных к созданию трудовых коллективов»².

«Новые нормативные документы, расширение номенклатуры специальной литературы, образование новых специальностей приводит к резкому возрастанию, потребного для квалификационной профессиональной деятельности, потока информации. С этих позиций основой функционирования всего учебного процесса становится информационный обмен, который преследует не только методическое и техническое

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

² Качай Ю. С., Худякова Е. Н. Об особенностях процесса управления персоналом в таможенных органах // Экономика и социум. 2016. № 4 (23).

обеспечение, а прежде всего резкое повышение качества обучения»¹.

Еженедельно в структурных подразделениях таможенных органов, в рамках профессиональной учебы², осуществляется изучение новых нормативно-правовых документов и повторения ранее изученного пакета документов:

- систематически анализируется механизм совершенствования антикоррупционной деятельности;³

- проблемы воспитательно-профилактического характера, направленные на ликвидацию причин, а также условий, которые могут способствовать коррупционным проявлениям;⁴

- порядок извещения должностными лицами таможенных органов начальников таможенных органов о фактах обращения в целях склонения их к совершению действий коррупционного характера;

- процесс извещения представителя нанимателя о намерении осуществлять преподавательскую (научно-исследовательскую) деятельность.⁵

¹ Качай Ю. С. Особенности механизма управления в единой системе таможенных органов, как важнейшего регулятора обеспечения экономической безопасности страны // Международный научный журнал «Молодой ученый». 2016. № 10.1. (114.1). С. 29.

² Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 25 ноября 2004 № 329 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

³ О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228; О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 // Собр. зак. онодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477; О некоторых вопросах противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 120 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506.

⁴ Об утверждении Методических рекомендаций начальникам таможенных органов по организации и проведению воспитательно-профилактической работы : Распоряжение ФТС России от 23 января 2006 г. № 21-Р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

⁵ О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов : Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446.

1.2. Нормативно-правовое обеспечение организационного механизма процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации

Основопологающим законодательным актом, регламентирующим основные направления развития внешней торговли и, как следствие, деятельности таможенных органов, является Конституция Российской Федерации, которой таможенное регулирование отнесено к ведению «федеральных органов государственной власти, которое означает, что законодательство в таможенной сфере ограничивается в основном федеральным уровнем»¹.

Конституционные положения таможенного регулирования регламентированы Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». «Методология процессного управления таможенными органами регламентирована Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» и включает четыре уровня: ФТС России, региональные таможенные управления (РТУ), таможни и таможенные посты (ТП)»².

«Служба в таможенных органах является особым видом государственной службы, осуществляющим служебную деятельность по реализации функций, задач, прав и обязанностей в таможенных органах»³.

«Деятельность таможенных органов основана на принципах:

- законности;
- равенства лиц перед законом, уважения и соблюдения их прав и свобод;

¹ Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. с учетом поправок от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ и № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

² О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – 29 ноября. – № 269.

³ Там же.

– единства системы таможенных органов и централизованного руководства;

– профессионализма и компетентности должностных лиц таможенных органов;

– ясности, предсказуемости, гласности действий должностных лиц таможенных органов, понятности требований таможенных органов при проведении таможенного контроля и совершении таможенных операций, доступности информации о правилах осуществления ВЭД, таможенном законодательстве Таможенного союза и законодательстве Российской Федерации о таможенном деле;

– единообразия правоприменительной практики при проведении таможенного контроля и совершении таможенных операций;

– недопущения возложения на участников ВЭД, лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела, перевозчиков и других лиц чрезмерных и неоправданных издержек при осуществлении полномочий в области таможенного дела;

– совершенствования таможенного контроля, применения современных информационных технологий, внедрения прогрессивных методов таможенного администрирования, в том числе на основе общепризнанных международных стандартов в области таможенного дела, опыта управления таможенным делом в иностранных государствах - торговых партнерах Российской Федерации»¹.

Механизм и процедура реформирования системы таможенных органов определены распоряжениями Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года» и от 15 апреля 2014 г. № 612-р «О внесении изменений в Стратегию развития таможенной службы Российской Федерации».

¹ О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Российская газета. – 2010. – 29 ноября. – № 269.

Федерации до 2020 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р»¹.

Развитие таможенной службы Российской Федерации нужно рассматривать с учетом фактов ее главных задач и приоритетных направлений.

«Основное содержание таможенной политики Российской Федерации составляет таможенное администрирование – организационно-управленческая деятельность Федеральной таможенной службы, а также деятельность таможенных органов, осуществляемые в нормативно-правовых рамках в процессе реализации возложенных на них задач в сфере таможенного дела»².

При совершенствовании таможенного регулирования, одной из главных задач будет являться совершенствование системы управления рисками и потребность формирования нормативной и правовой базы.

Хотелось бы выделить из Стратегии первый этап, который в дальнейшей, на современной нормативно-правовой базе таможенных органов будет содействовать институциональному развитию всей таможенной службы в целом.

«При этом в рамках этого этапа предусматривается выполнение приоритетных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, ориентированных на: разработка проекта наднациональной нормативно-правовой базы по защите прав интеллектуальной собственности

¹ 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 : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 612-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220; О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

² Там же.

таможенными органами интеграционных объединений на постсоветском пространстве»¹.

Борьба с коррупционными проявлениями в сфере таможенного дела и целенаправленные антикоррупционные мероприятия в таможенных органах проводятся в соответствии с Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»² и указами Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 «О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции»³ и от 8 марта 2015 г. № 120 «О некоторых вопросах противодействия коррупции».

«Генеральный прокурор Российской Федерации и подчиненные ему прокуроры в пределах своих полномочий координируют деятельность органов внутренних дел Российской Федерации, органов федеральной службы безопасности, таможенных органов Российской Федерации и других правоохранительных органов по борьбе с коррупцией и реализуют иные полномочия в области противодействия коррупции, установленные федеральными законами»⁴.

Федеральным законом от 14 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» определены «правовые и организационные основы системы государственной службы

¹ 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 : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 612-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220; О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

² О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. - № 52 (ч.1). – Ст. 6228.

³ О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477.

⁴ О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. - № 52 (ч.1). – Ст. 6228.

Российской Федерации, в т. ч. системы управления государственной службой Российской Федерации»¹.

Главным условием планомерной деятельности таможенной системы России является грамотный и дисциплинированный личный состав (штат). Федеральным законом от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»² закреплено, что видами государственной службы являются: военная, служба иных видов, гражданская. Так, таможенная служба России включает: гражданскую и службу иных видов.

Можно с уверенностью сказать, что ни в одном государственном органе России нет такого множества видов служб, как в ФТС России.

Следовательно, таможенная служба России характеризуется наличием 3 видов служб, а также 3 категориями персонала, осуществляющих профессиональную (служебную) деятельность в рамках 3 законодательств³.

Первая категория представлена сотрудниками, проходящими службу по контракту.

«Служба в таможенных органах – это особый вид государственной службы граждан Российской Федерации, осуществляющих профессиональную деятельность по реализации функций, прав и обязанностей таможенных органов, входящих в систему правоохранительных органов Российской Федерации»⁴.

Лица, находящиеся на указанных должностях, осуществляют правоохранительную и силовую деятельность (30% от общего числа).

¹ О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.

² Там же.

³ Москаленко О. А., Петрушко Е. Н., Шкилёв В. В. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства. Белгород, 2016. С. 12.

⁴ О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

Вторая категория представлена федеральными государственными гражданскими служащими. Государственная гражданская служба (далее – ГГС) подразделяется на федеральную и субъектов Российской Федерации.

«ГГС – это вид государственной службы, представляющий собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях гражданской службы»¹.

«С точки зрения характера трудовых функций, должности гражданской службы подразделяются на категории и группы, а именно:

1. «Руководители» – это должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений.

2. «Помощники (советники) – это должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов различных уровней в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей.

3. «Специалисты» – это должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий.

4. «Обеспечивающие специалисты» – это должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий»².

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

² О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. –

«Поступление на гражданскую службу осуществляется по результатам конкурса, исключение составляют должности, отнесенные к младшей группе должностей и к категории обеспечивающие специалисты. Конкурс проводится в два этапа. На первом этапе публикуется объявление о приеме документов для участия в конкурсе. На втором этапе осуществляется оценка кандидатов конкурсной комиссией таможенного органа. Решение конкурсной комиссии является основанием для назначения кандидата на должность или для отказа в назначении»¹.

«Классные чины присваиваются федеральным гражданским служащим персонально, с соблюдением последовательности, в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы в пределах группы должностей гражданской службы, а также с учетом профессионального уровня, продолжительности ГГС Российской Федерации (в предыдущем классном чине и в замещаемой должности гражданской службы»². Государственным гражданским служащим Российской Федерации могут присваиваться следующие классные чины: секретарь ГГС Российской Федерации, референт ГГС Российской Федерации, советник ГГС Российской Федерации, государственный советник ГГС Российской Федерации и действительный государственный советник Российской Федерации. Все вышеперечисленные классные чины бывают: 1-го, 2-го и 3-го класса.

Доля гражданских служащих составляет около 60% от общего числа.

Ст. 3215.

¹ О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 439.

² О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. № 6. – Ст. 440.

«На законодательном уровне для должностных лиц таможенных органов регламентирован порядок проведения аттестации на соответствие занимаемой (замещаемой) должности»¹.

«Третий вид службы, а точнее работы, включает деятельность обслуживающего персонала (работников)»².

В штате таможенных органов России, а также организаций, предприятий и учреждений, подведомственных ФТС России могут быть работники бюджетной сферы, которые подразделяются на группы:

– специалисты таможенных органов (инструктор по спорту, специалист по охране труда, специалист по кадрам, делопроизводитель, механик);

– технические исполнители таможенных органов (документовед, архивариус, комендант, секретарь-машинистка и др.);

– рабочих специальностей (водитель автомобиля (может выполнять важные и ответственные работы, особо важные и особо ответственные работы));

– руководители подразделений таможенных органов (например, начальник автотранспортного подразделения (гаража));

– работники профессорско-преподавательского состава, руководители, научные сотрудники Российской таможенной академии (РТА) и ее филиалов.

¹ О внесении изменений в Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 28 августа 2015 г. № 441, и Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 : Указ Президента Российской Федерации от 19 марта 2014 г. № 156 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 12. – Ст. 1263; О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 437; Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2009. – № 11. – 16 марта.

² Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

Структуру управленческого персонала таможенной службы – это совокупность отдельных групп работников, которые могут быть объединены по какому-либо признаку.

Удельный вес работников составляет около 10%.

Таким образом, кадровый состав таможенной системы представлен должностными лицами (государственными служащими) и работниками (обеспечивающим/обслуживающим персоналом). К должностным лицам следует относить: сотрудников, проходящих службу по контракту и федеральных государственных гражданских служащих.

На региональном уровне нормативно-методическое обеспечение системы управления представлено совокупностью локальных правовых документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического характера утвержденных в уставной последовательности компетентными органами или руководителями таможенных органов, а также нормативно-справочные материалы.

Условно, все вышеперечисленные документы регламентируют: задачи, функции, права, обязанности структурных подразделений, а также личного состава таможенного органа, их можно подразделить:

Штатное расписание – это правовой акт, который утверждается приказом таможенного органа и является первичной формой учета кадров в таможенном органе. При этом нельзя не выделить организационно-штатную работу – это процесс согласования, разработки, утверждения, а также хранения штатных расписаний таможенного органа и допущение внесения в них изменений.

«Дисциплинарный устав определяет сущность служебной дисциплины в таможенных органах Российской Федерации, основные права, должностные обязанности и степень ответственности за нарушение

служебной дисциплины для сотрудников, проходящих службу по контракту»¹.

«Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации устанавливает морально-этические принципы и правила поведения»².

«Правила внутреннего трудового распорядка – это правовой акт таможенных органов, который строго регламентирует продолжительность, и порядок учета служебного времени, график дежурства и прочее»³.

«Положения о структурных подразделениях – это документ, который регламентирует деятельность структурного подразделения таможенного органа, регламентирует: задачи, функции, права, ответственность»⁴.

«Должностная инструкция – это основной организационно-правовой акт, который определяет права, обязанность и ответственность сотрудника таможенного органа при выполнении им профессиональных служебных функций, согласно занимаемой должности»⁵.

¹ Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 16 ноября 1998 г. № 1396 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 48. – Ст. 5742

² Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 14 августа 2007 г. № 977. Документ опубликован не был. – URL : http://www.customs.ru/index.php?id=14209&option=com_content&view=article (дата обращения 13.01.2018); О соблюдении принципов служебного поведения : Письмо ФТС России от 26 октября 2010 г. № 01-11/51938 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

³ Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 18 сентября 2006 г. № 892 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2006. – № 47. – 20 ноября.

⁴ Об утверждении Положения об Управлении государственной службы и кадров: Приказ ФТС России от 7 февраля 2017 г. № 187 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

⁵ О внесении изменений в Положение о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации, утвержденное приказом ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 : Приказ ФТС России от 18 ноября 2013 г. № 2171 // Таможенные ведомости. – 2014. – № 1. – январь; Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа

«Должностной регламент – это акт, который издается для регулирования профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, он утверждается представителем нанимателя, регламентирует содержание и результаты деятельности гражданского служащего таможенного органа при исполнении им профессиональной служебной деятельности»¹.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы процессного управления в структурных подразделениях в таможенных органах Российской Федерации, можно сделать следующие выводы:

1. Процесс управления – это деятельность объединенных в систему субъектов управления, обращенная сменить качественное состояние управляемого субъекта, а также достичь целей коллектива путем осуществления поставленных функций.

2. Формирование процесса управления влечет за собой и развитие структуры управления, поэтому, если совершенствовать какие-либо характеристики процесса управления, нужно всегда держать во внимании факт взаимосвязи процесса и структуры системы управления.

3. По своему содержанию процесс управления является довольно сложным. Он тождествен для любого вида управления любыми таможенными органами. Помимо этого, он остается постоянным и применительно к различным условиям.

Российской Федерации» : Приказ ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

¹ О внесении изменений в Положение о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации, утвержденное приказом ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 : Приказ ФТС России от 18 ноября 2013 г. № 2171 // Таможенные ведомости. – 2014. – № 1. – январь; Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации» : Приказ ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

4. Управление в таможенной системе основывается и на группах частных принципов, например: принципы организации и деятельности государственной службы; подбора кадров, их обучения и воспитания; реализации оперативно-розыскной деятельности и ряд других.

5. Процессное управление представляет собой управленческую методику, включающую такой подход к управлению организационными механизмами управления структурными единицами, при котором обязанности и ответственность конкретного звена управления осуществляется по вертикали. То есть, каждая структурная единица (звено) выполняет строго регламентированные установленные функции и поставленные задачи, в контексте конкретного процесса. В данном случае звено отвечает не только за свои функциональные обязанности, но и за процессы в которых он был частично задействован.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2.1. Анализ процессного управления в структурных подразделениях Белгородской таможни

«Внешнеэкономическая безопасность (далее – ВЭБ) государства представляет собой устойчивое к внешним и внутренним угрозам состояние удовлетворенности интересов страны во внешнеэкономической сфере хозяйственной деятельности, гарантирующее рост уровня и качества жизни его населения. ВЭБ является составляющей системы национальной безопасности государства. ВЭБ целесообразно анализировать в трёх основных областях:

- движение товаров и сырья;
- движение объектов интеллектуальной собственности;
- финансовых ресурсов»¹.

Хочется добавить, что ВЭБ государства напрямую зависит от международной интеграции, которую Российская Федерация развивает в рамках ЕАЭС.

«В настоящее время значимым проектом региональной интеграции является создание ЕАЭС. Данный проект реализуется с января 2015 г., его участниками являются Армения, Беларусь, Киргизия, Казахстан и Россия»². «Согласно Договору, ЕАЭС является международной организацией региональной экономической интеграции, обладающей международной правосубъектностью, в рамках которого обеспечивается:

- свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы;

¹ Русских О. И., Внешнеэкономическая безопасность Российской Федерации // Концепт. – 2015. – №08. – ART15283. – С. 131–135.

² Русакович А. В., Создание Евразийского экономического союза и проблемы безопасности на постсоветском пространстве. Минск, 2016. С. 115.

– проведение скоординированной, согласованной или единой политики в отраслях экономики»¹.

Проанализировав статью можно выделить ряд проблемных аспектов, которые влияют на благоприятную работу ЕАЭС, например:

– проблемный аспект в передаче наднациональных полномочий органам ЕАЭС;

– скорость создания единого экономического пространства;

– унификация финансовых систем, а также налоговых ставок.

Можно подчеркнуть, что немаловажным также остался вопрос влияния Украины на интеграционные процессы в связи со сложившейся у них кризисной обстановкой.

Подытоживая вышесказанное можно сказать, что в настоящее время ЕАЭС претерпевает сложные внешнеэкономические и внешнеполитические изменения, в дальнейшем от которых будет зависеть благополучное развитие Российской Федерации.

«С 1 января 2018 года начал действовать Таможенный кодекс ЕАЭС»².

«ФТС России как федеральный орган исполнительной власти осуществляет свою деятельность в соответствии с направлениями государственной политики государства»³. Поэтому сущность и содержание всех выполняемых ею функций соответствуют значимым стратегическим

¹ Русакович А. В., Создание Евразийского экономического союза и проблемы безопасности на постсоветском пространстве. Минск, 2016. С. 115..

² Договор о Евразийском экономическом союзе : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107; Таможенный кодекс Евразийского экономического союза // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф»; О ратификации Договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза : федер. закон от 14 ноября 2017 г. № 317-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2017. – № 47 (ч. 1). – Ст. 6843.

³ Вопросы Федеральной таможенной службы : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 20. – Ст. 2162; Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 // Российская газета. – 2013. – 05 апреля. – № 74; О Федеральной таможенной службе : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

целям государства с учетом динамики институциональной среды (см. Приложение 3).

Коллегия Центрального таможенного управления (далее – ЦТУ), рассмотрев итоги работы, сделанные таможенными органами за 2017 год, пришла к следующему. В 2017 году ЦТУ и подчиненными таможнями в целом обеспечен соответствующий уровень таможенного контроля и устойчивое выполнение большей части индикативных показателей работы таможенных органов, их результативности и эффективности деятельности.

«В отчетном периоде в регионе деятельности ЦТУ функционировали 13 таможен, 117 подразделений, имеющих ведомственный код, а также 38 пунктов пропуска (далее – ПП) через государственную границу (17 автомобильных, 13 железнодорожных и 8 воздушных), в том числе 4 временных железнодорожных ПП через государственную границу. Околотаможенная инфраструктура состояла из 117 складов временного хранения (далее – СВХ), в том числе 18 таможенно-логистических терминалов, и 18 таможенных складов, 10 магазинов беспошлинной торговли»¹.

«В 2017 году проведены мероприятия по оптимизации количества и структуры таможенных органов ЦТУ. В структуре управления на базе отдела координации системы управления рисками было создано штатное подразделение: отдел координации и применения системы управления рисками – центр оперативного мониторинга и управления рисками»².

«Результаты взаимодействия структурных подразделений ЦТУ в 2017 году в сравнении с аналогичным периодом 2016 года характеризуется положительной динамикой. В рамках взаимодействия с функциональными подразделениями в 2017 году завершено 228 таможенных проверок (193 – в 2016 году), доначисления увеличились на 24,5 %. Количество возбужденных

¹ Об итогах работы таможенных органов Центрального таможенного управления в 2017 году и основных задачах на 2018 год : Приказ ФТС России от 16 февраля 2018 г. № 73 / Документ опубликован не был.

² Там же.

дел об административных правонарушениях (АП) увеличилось на 14 % (241 – в 2017 году; 229 – в 2016 году), уголовных дел – на 50 % (2 – в 2017 году; 1 – в 2016 году)»¹.

«Положительную динамику имели результаты взаимодействия с налоговыми и иными правоохранительными и контролирующими органами. В отчетном периоде скоординировано и в рамках взаимного обмена информацией проведено 210 проверочных мероприятий, по результатам которых таможенными органами доначисленно таможенных платежей на сумму 637,5 млн. руб. (385,7 млн. руб. – в 2016 году)»².

В рамках проведенных с иными правоохранительными и контролирующими органами совместных проверочных мероприятий по контролю за оборотом запрещенных к ввозу на территорию Российской Федерации санкционных товаров таможенными органами проведено 237 проверочных мероприятий, в том числе 14 таможенных проверок³.

Коллегия ЦТУ, определила ряд первоочередных задач стоящих перед таможенными органами:

- повысить эффективность взаимодействия структурных подразделений ЦТУ и подчиненных таможенных органов, направленных на обеспечение эффективного применения системы управления рисками (СУР);
- формирование и сохранение кадрового потенциала, способного эффективно решать задачи, возложенные на таможенные органы;
- провести организационно-штатные мероприятия с соблюдением норм трудового законодательства, максимально сохранив профессиональный кадровый состав;

Если брать за внимание, те результативные показатели деятельности структурных подразделений, их взаимодействие между собой, то можно с

¹ Об итогах работы таможенных органов Центрального таможенного управления в 2017 году и основных задачах на 2018 год : Приказ ФТС России от 16 февраля 2018 г. № 73. Документ опубликован не был.

² Там же.

³ Там же.

уверенностью сказать что первый пункт задач коллегии выполнен полностью.

Общая протяженность границы Белгородской области составляет 540,9 км. «Белгородская таможня приказом Государственного таможенного комитета Российской Федерации (ГТК России) от 14 февраля 1992 г. № 45 «О создании таможенных органов»¹ (см. Приложение 4).

«По состоянию на 1 января 2018 г. структура таможни включает: 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт, 11 таможенный постов (ТП). В регионе деятельности функционируют 8 автомобильных, 6 железнодорожных и 1 воздушный ПП, включает 3 таможенно-логистических терминала (ТЛТ) (Грайворонский, Нехотеевский и Шебекинский)»².

В соответствии с приказом Белгородской таможни от 19 декабря 2017 г. № 1145 в целях организации эффективного процессного управления в таможенных органах Российской Федерации на уровне таможни закреплено распределение обязанностей между начальником таможни и его заместителями³.

Начальник таможни – возглавляет таможню и организывает её работу на принципе единоначалия, при этом координирует и осуществляет контроль за деятельностью своих заместителей, а также начальников ТП, структурных подразделений таможни, непосредственного подчинения.

В пределах своей компетенции может перераспределять обязанности между своими заместителями, а также представлять начальнику ЦТУ:

– предложения о численности, структуре, фонде оплаты труда должностных лиц и работников таможни;

¹ О создании таможенных органов : Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 14 февраля 1992 г. № 45. Документ опубликован не был // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/9006606> (дата обращения: 28.10.2017).

² Итоговый доклад Белгородской таможни по работе с кадрами за период с 1 января 2017 г. по 31 декабря 2017 г. / Документ опубликован не был.

³ О временном распределении обязанностей между начальником таможни и его заместителями : Приказ Белгородской таможни от 19 декабря 2017 г. № 1145. Документ опубликован не был.

– предложения о назначении на должность, а также освобождение от нее заместителей начальника таможни, главного бухгалтера, начальников ТП;

– предложения о присвоении специальных званий подчиненным сотрудникам;

– проект годового плана работы таможни, а также отчет о его реализации;

– соответствующие материалы при представлении должностных лиц и работников таможни и ТП к награждению ведомственными наградами, другим поощрениям.

Может осуществлять полномочия начальника органа дознания.

Осуществляет руководство оперативно-розыскной деятельностью таможни в части борьбы с преступлениями, относящихся к компетенции таможенных органов.

Принимает от имени таможни решения по жалобам лиц и актам прокурорского реагирования на решения, действия (бездействие) ТП и их должностных лиц, принятые и совершенные в области таможенного дела.

Принимает решения в сфере таможенного дела по результатам таможенной проверки, проведенной таможей.

Назначает на должность и освобождает от должности должностных лиц, работников таможни и ТП, за исключением лиц, назначаемых на должности и освобождаемых от должностей руководителем ФТС России.

Рассматривает в соответствии с законодательством Российской Федерации государственной службе вопросы, связанные с прохождением федеральной государственной службы в таможене и на ТП.

Утверждает положения о структурных подразделениях таможни.

Обладает правом подписания электронных документов с предоставлением электронной подписи в прикладном программном обеспечении «Портал АСФК» с правом первой подписи.

Обладает правом подписания электронных документов с использованием усиленной неквалифицированной электронной подписи на сайте Российской Федерации и электронных торговых площадках при осуществлении закупок на поставку товаров, выполнения работ, оказание услуг в соответствии с типовой ролью доступа «администратор организации», «должностное лицо с правом подписи контракта».

Несет ответственность за правильность и обоснованность в области расходования бюджетных средств таможи, состояние бухгалтерского учета, планово-финансовой, бюджетной, кассовой, иной финансовой отчетности.

Принимает решение о распределении (перераспределении) между ТП и структурными подразделениями таможи материально-технических и информационно-технических средств по номенклатуре централизованно поставляемой продукции.

Обеспечивает выполнение программ, планов и показателей результатов деятельности таможи, принимает меры по обеспечению реализации ТП установленных для них планов и показателей деятельности.

Несет прямую ответственность за организацию защиты сведений, составляющих государственную тайну.

Организовывает подотчетность отдела по противодействию коррупции и оперативно-технического отделения.

Обладает правом подписи на всех банковских, кассовых и расчетных документах, финансовых и кредитных обязательствах от имени таможи.

Реализовывает мероприятия по обеспечению условий и охраны труда, пожарной безопасности, техники безопасности, гражданской обороне, предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и др.

Организовывает в таможе и на ТП согласно установленному порядку оборот боевого ручного стрелкового и иного оружия, боеприпасов и патронов к нему.

Организовывает прием граждан, обеспечивает объективное, всестороннее и своевременное рассмотрение обращений.

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

Отдел государственной службы и кадров (далее – ОГСК), является структурным подразделением Белгородской таможни, был образован 26 декабря 2012 г. путем объединения отделения психологической работы, отдела подготовки кадров и ОГСК.

«Отдел государственной службы и кадров в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации¹, федеральными конституционными законами, международными соглашениями в сфере таможенного дела, ТК ЕАЭС, Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации от 25 ноября 2004 г. № 329 «Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации», от 25 августа 2008 г. № 915 «Об утверждении Порядка организации дополнительного профессионального образования должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации», приказа Белгородской таможни от 16 декабря 2015 г. № 1149 «Об организации профессиональной учебы в таможне в 2016 учебном году», другими федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, правовыми актами ФТС России, ЦТУ, приказами и распоряжениями по таможне, а также правилами и инструкциями других министерств и ведомств, доведенными до таможни в установленном порядке

¹ Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

через ФТС России, положением об отделе государственной службе и кадров Белгородской таможни»¹.

«Работа ОГСК строится на основе планов работы таможни и отдела, сочетания принципа единоначалия при решении вопросов служебной деятельности и персональной ответственности каждого федерального государственного служащего отдела за состояние дел на порученном участке и за выполнение отдельных поручений. План работы отдела утверждается заместителем начальника таможни по работе с кадрами»².

ОГСК решает возложенные на него задачи как непосредственно, так и во взаимодействии с другими структурными подразделениями таможни и подчиненными таможене ТП.

Отдел государственной службы и кадров возглавляет начальник, который назначается на должность и освобождается от должности приказом начальника таможни по согласованию с ЦТУ. Во время отсутствия начальника исполняет обязанности его заместитель на основании приказа таможни.

Руководствуясь положением об ОГСК, утвержденным начальником таможни 26 декабря 2012 г., основными задачами отдела являются:

- подбор и расстановка кадров, обеспечение укомплектованности кадрами структурных подразделений таможни и ТП;
- осуществление контроля за прохождением службы государственными служащими и работниками;
- осуществление контроля за исполнением требований законодательства, регламентирующего работу с кадрами;
- планирование профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров таможни;

¹ Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

² Там же.

- организация профессиональной подготовки кадров по следующим видам обучения: первоначальная профессиональная подготовка, профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка, краткосрочные целевые семинары, постоянно действующие тематические семинары, сборы и конференции;
- психологическое обеспечение кадровой работы в таможне;
- психологическое обеспечение профессиональной деятельности должностных лиц и работников;
- разработка предложений по совершенствованию психологической работы;
- психологическая и психолого-педагогическая подготовка должностных лиц и работников; психологическая работа по оптимизации социально-психологических процессов в структурных подразделениях;
- оказание психологической помощи должностным лицам и работникам;
- подбор и расстановка кадров, обеспечение укомплектованности кадрами структурных подразделений¹.

В соответствии с возложенными задачами, ОГСК выполняет следующие функции:

- оформляет кадровые решения начальника таможни, связанные с поступлением на службу (работу), ее прохождением, заключением контракта о службе в таможенных органах, служебного контракта, трудового договора, назначением на должность, освобождением от занимаемой должности и увольнением со службы/работы;
- подготавливает контракты о службе в таможенных органах, служебные контракты, трудовые договоры, заключаемые с федеральными государственными служащими и работниками;

¹ Положение об отделе государственной службы и кадров Белгородской таможни. Документ опубликован не был.

- организует и обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы в таможене и на ТП;
- проводит работу по формированию и подготовке кадрового резерва в таможене и на ТП, организует работу с кадровым резервом;
- «оказывает консультативную, методическую и правовую помощь начальникам структурных подразделений таможни, аттестационной¹, конкурсной комиссиям таможни в применении нормативных и иных правовых актов, регламентирующих работу с кадрами, вносит предложения для рассмотрения на комиссии по конфликту интересов»²;
- проводит аналитическую работу по компрометирующим материалам, полученным из правоохранительных органов в ходе проведения проверки сведений о кандидатах на государственную гражданскую службу в таможенные органы и специальной проверки кандидатов на службу;
- подготавливает требования по оперативно-справочным учетам и мотивированным запросам в правоохранительные органы, а также ведет учет и обработку полученных материалов, поступающих из правоохранительных органов, ведомств и организаций, подготавливает и ведет учет итоговых справок по результатам проверок;
- организует работу по формированию, учету и хранению дел проверки сведений о кандидатах на государственную гражданскую службу в таможенные органы и дел специальной проверки кандидата на службу в таможенные органы;

¹ О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 437.

² О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов : Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446.

- взаимодействует с подразделениями отдела по противодействию коррупции и защиты государственной тайны и специальной документальной связи по вопросам специальной проверки;
- готовит материалы для ежемесячного информирования Управления государственной службы и кадров ФТС России о лицах, зачисленных на службу в таможенные органы, уволенных, переведенных в другие таможенные органы и изменивших анкетные данные;
- «осуществляет контроль соблюдения ограничений, установленных законодательством Российской Федерации, при приеме граждан на службу в таможенную и на ТП, а также федеральными государственными служащими таможен»¹;
- подготавливает предложения о численности таможен в пределах фонда оплаты труда федеральных государственных служащих и работников бюджетной сферы таможен;
- обеспечивает соблюдение организационно-штатной дисциплины;
- формирует штатное расписание таможен;
- подготавливает предложения руководству таможен и организационно-штатному подразделению ЦТУ о внесении изменений в штатное расписание таможен с надлежащим обоснованием;
- взаимодействует со структурными подразделениями таможен, ТП, а также с государственными органами в целях решения кадровых вопросов в пределах компетенции²;

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215; О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228; О службе в таможенных органах Российской Федерации : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

² О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 440.

- рассматривает письма, жалобы, заявления организаций и граждан, связанные с кадровыми вопросами в пределах компетенции;
- ведет личные дела, трудовые книжки сотрудников, федеральных государственных служащих, работников таможни и таможенных постов, осуществляет учет численности кадров;
- подготавливает график отпусков сотрудников, федеральных государственных служащих и работников таможни и ТП, а также документы, связанные с предоставлением отпусков, ведет учет предоставления отпусков;
- ведет (организовывает) работу по проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы и выполнению специальных проверок в отношении кандидатов на службу (по контракту);
- обеспечивает проверку достоверности и полноты сведений представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы в таможне и ТП, персональных данных, а также осуществляет оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;
- обеспечивает проверку достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, предусмотренных перечнем должностей федеральной государственной службы, при назначении на которые и при замещении которых федеральные государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей;
- обеспечивает проверку достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера,

представляемых федеральными государственными служащими, замещающими должности федеральной государственной службы в таможене и ТП в пределах установленных компетенций;

– готовит и передает на хранение в архив Управления государственной службы и кадров ФТС России личные дела уволенных сотрудников таможни, готовит для архивного хранения дела уволенных государственных гражданских служащих и работников бюджетной сферы таможни;

– подготавливает документы, связанные с назначением пенсий, оформлением допуска к работе с секретными документами сотрудников, федеральных государственных служащих и работников бюджетной сферы таможни и ТП;

– оформляет и выдает служебные удостоверения сотрудникам, федеральным государственным служащим и работникам таможни и ТП;

– проводит профессионально-психологический отбор кандидатов на службу (работу) в структурных подразделениях таможни и ТП, в том числе с использованием полиграфа;

– оказывает психологическую помощь должностным лицам таможни и ТП в адаптации к службе, а также проводит психологическую работу с кадровым резервом таможни;

– взаимодействует с руководителями учебных заведений в регионе деятельности таможни по вопросам профессионального обучения кадров и привлечения специалистов к преподавательской деятельности;

– участвует в разработке проектов договоров с преподавателями на осуществление педагогической деятельности;

– организует и проводит занятия по психологической и психолого-педагогической подготовке должностных лиц таможни и ТП с целью повышения их психологической компетентности;

– «изучает, анализирует, прогнозирует социально-психологические процессы в структурных подразделениях таможни и ТП, вырабатывает предложения и рекомендации руководству таможни для их оптимизации»¹;

– осуществляет сбор, анализ, обобщение информации и подготовку отчетных материалов о состоянии психологической работы и формирует психологическую базу данных.

Одним из условий успешного организационного механизма процессного управления в таможенных органах Российской Федерации является аттестация должностных лиц, проводимая в структурных подразделениях. В 2015-2017 годы аттестационные комиссии таможни работали, соблюдая график аттестации сотрудников/гражданских служащих таможни (см. Таблица 1 и 2).

Таблица 1.

Аттестация федеральных государственных гражданских служащих за период с 1 января 2015 г. по 31 декабря 2017 года

В отчетном периоде	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество заседаний аттестационных комиссий	9	11	20
Количество выводов:			
соответствует замещаемой должности гражданской службы (пункт 1 части 15 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ)	129	272	262
соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста (пункт 2 части 15 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ)	5	2	3
соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования (пункт 3 части 15 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ)	15	1	6
не соответствует замещаемой должности гражданской службы (пункт 4 части 15 статьи 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ)	1	1	-

¹ Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга : Постановление Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2012 г. № 994 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 41. – Ст. 5616.

Аттестационная комиссия в своей работе при аттестации государственных гражданских служащих строго руководствуется Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Таблица 2.

Аттестация сотрудников Белгородской таможни
за период с 1 января 2015 г. по 31 декабря 2017 года

В отчетном периоде		2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество заседаний аттестационных комиссий		11	11	11
Количество рассмотренных сотрудников с целью определения соответствия занимаемой должности (подпункт 1 пункта 1 приказа ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658):		70	79	69
Принятое решение начальника таможенного органа (пункт 32 приказа ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658)	об оставлении сотрудника в занимаемой должности;	70	79	69
	о включении сотрудника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность	-	-	
	о переводе сотрудника на другую вакантную должность;	-	-	
	о наложении на сотрудника дисциплинарного взыскания в виде предупреждения о неполном служебном соответствии по результатам аттестации;	-	-	
	об увольнении сотрудника со службы в таможенных органах.	-	-	

Аттестационная комиссия по аттестации сотрудников в своей работе строго руководствуется требованиями Федерального закона от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Федерации», приказами ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации» и от 24 августа 2012 г. № 1725 «Об утверждении типовой схемы аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации».

В ходе аттестации сотрудникам было рекомендовано: усилить контроль за деятельностью подчиненных должностных лиц в части выполнения ими контрольных показателей, доведенных до таможенных органов; особое внимание уделить работе по выявлению и пресечению нарушений таможенного законодательства; больше внимания уделять физической подготовке; принимать активное участие в качестве руководителя занятий по профессиональной учебе сотрудников отдела и таможенных постов, поддерживать качество оказываемой методической помощи подразделениям курируемых таможенных постов; больше внимания уделять профилактической работе с личным составом по недопущению травматизма на службе и в быту; усилить работу с личным составом, уделить внимание совершенствованию навыков общения с подчиненными, больше внимания уделять психологическим аспектам работы с личным составом; больше внимания уделять профессиональной подготовке должностных лиц подконтрольных отделов, в том числе вопросам антикоррупционного поведения; усилить работу с подчиненными должностными лицами при реализации системы управления рисками и др.

Работа по присвоению квалификационных званий строится в соответствии с приказом ФТС России от 10 апреля 2013 г. № 683 «Об утверждении Порядка присвоения квалификационных званий сотрудниками таможенных органов Российской Федерации».

За 2017 год было проведено 4 заседания квалификационной комиссии (2016 г. – 4) и было присвоено 79 квалификационных звания (2016 г. – 54): 19 – специалист третьего класса (2016 г. – 5), 38 – специалист второго класса (2016 г. – 20), 1 – специалист первого класса (2016 г. – 1), 21 – мастер (высшее квалификационное звание) (2016 г. – 28).

Итого, в таможне 231 сотрудник имеет квалификационное звание, из них: 102 – специалист третьего класса, 56 – специалист второго класса, 23 – специалист первого класса, 50 – мастер (высшее квалификационное звание).

Организационное, методическое руководство и контроль деятельности ОГСК осуществляет кадровая служба ЦТУ, а в части выполнения задач и функций, возложенных на отдел – заместитель начальника Белгородской таможни, курирующий кадровую работу.

В условиях реформирования таможенной службы все больше внимания уделяется профессиональной подготовке должностных лиц таможенных органов Российской Федерации, издано большое количество нормативных документов, регламентирующих профессиональную подготовку государственных служащих, но, несмотря на пристальное внимание к данному направлению деятельности, ряд проблем остается не решенными.

Еженедельно в структурных подразделениях таможенных органов, «в рамках профессиональной учебы, осуществляется изучение новых и повторения ранее изученных нормативно-правовых документов:

- «неукоснительное соблюдение служебного поведения и трудовой дисциплины»¹;
- «проблемные вопросы воспитательно-профилактического характера, направленные на устранение причин и условий, способствующих коррупционным проявлениям»²;
- совершенствование порядок уведомления должностными лицами таможенных органов начальников таможенных органов о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений;

¹ Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 16 ноября 1998 г. № 1396 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 48. – Ст. 5742; Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 14 августа 2007 г. № 977 / Документ опубликован не был.

² О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции: Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477; О некоторых вопросах противодействия коррупции: Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 120 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506.

Таким образом, рассмотрев организацию процесса управления в таможенных органах Российской Федерации (на примере Белгородской таможни) можно сделать выводы:

1. Современное таможенное дело – это одна из сложных динамически развивающихся систем управления, которая определяется как постоянный целенаправленный социальный, экономический, организационный и технический процесс, реализуемый при помощи разных методов. Оно также является взаимосвязанной системой, правильное сочетание элементов которой определяет эффективность ВЭД страны.

2. В процессе использования функций управления могут возникнуть проблемы в таможенных органах в любое время. Необходимо выявить их вовремя и принять нужные управленческие решения для их разрешения. Все это может быть осуществимо только при полной оценке, затрагивающей комплекс компонентов, имеющих как внутри, так и вне системы таможенных органов России. Здесь и затрагивается вопрос о появлении такой системы оценки. Она не должна быть очень большой, но при этом должна показывать взаимосвязь между разными результатами деятельности таможенных органов.

3. В управлении таможенными органами, функции управления занимают важное место, они показывают суть и содержание управленческой деятельности на всех уровнях и являются отражением распределения обязанностей в сфере управления, которые в свою очередь требуют определенного порядка и единства действий при их использовании для получения желаемых результатов.

2.2. Направления совершенствования процессного управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации

В настоящий момент большой интерес вызывает вопрос, связанный с таможенной политикой. От умелого управления в этой сфере прямо зависит

национальная безопасность страны, а также сбалансированность и пополняемость федерального бюджета.

В таможенной системе Российской Федерации имеется ряд неразрешенных проблем, среди которых можно выделить: занижение таможенной стоимости товаров, также недостоверное и неполное их декларирование; слабо развивается система информирования о ценообразовании; не высокая продуктивность контроля на основании методов аудита; слабо развит уровень взаимодействия между оперативными подразделениями таможенных органов и правоохранительными контролирующими органами; неполная организационная подготовка кадров, здесь можно выделить специалистов, которые свою деятельность осуществляют в области управления, контроля, и анализа информации; не высокая степень социальной защищенности должностных лиц таможенных органов; сильно развита коррупция.

«На современном этапе развития таможенного дела в России особый интерес представляет механизм разработки и создания экспериментального операционного центра по обработке информации и принятию решений. Главной задачей Центра будет непрерывный мониторинг всей поступающей информации, ее анализ с применением системы управления рисками, выдача оперативных ориентировок таможенным органам, а также информационный обмен с другими контролирующими органами. В Центр будет поступать информация от зарубежных таможенных органов, участников ВЭД в рамках предварительного информирования о поставках товаров на территорию России, от других контролирующих органов. Сложность этой проблемы заключается в объективности и достоверности информации, поступающей в базу данных, которая должна быть единой для всех контролирующих органов. Достоверные данные в одинаковой степени необходимы как таможенникам, так и налоговикам и другим ведомствам, заинтересованным в

получении необходимой информации в автоматическом режиме реального времени»¹.

Слабо учитывается мировой опыт предоставления особых условий для наиболее добросовестных участников околотаможенного рынка услуг, хотя хорошо известны способы преимуществ, которыми прогрессивные государства предоставляют своим проверенным временем и чистотой отношений участникам внешнеторговой деятельности. Это и, так называемые, «белые списки», «системы коридоров», или «системы ступеней»².

В данное время происходит усовершенствование информационных систем таможенных органов России. При этом, можно сказать, что перед работниками ставятся 2 главных проблемных аспекта: продвижение международных стандартов по обработке документов в области таможенного контроля; рост исполнительской дисциплины налогоплательщиков, по-другому говоря увилвание от нелегальных схем минимизации платежей, которые связаны с таможенным оформлением товаров.

Таможенные органы региона тратят большие усилия на кадровую работу, на кадровое обеспечение. При всем этом значительное внимание отводится на профессиональную подготовку кадров, организацию государственного контроля. В скором времени будут осуществляться меры по вводу системы интегрированного контроля. Будет производиться внедрение новых технологий государственного контроля на базисе межведомственного взаимодействия в ПП через государственную границу и разработка единой информационной базы данных всех контролирующих органов, а также организация нужных условий для работы контролирующих органов вне линии движения ПП.

Одной из главных ролей выдвигают появление единой автоматизированной системы по сбору, хранению и обработки информации,

¹ Лемешева Ж. С. Задача совершенствования планирования деятельности таможенных органов // Инициативы 21 века. 2014. № 1. С.88.

² Смитиенко Б. М. Внешнеэкономическая деятельность. М., 2014. С. 113.

обустройству таможенной границы, развитию приграничной инфраструктуры, созданию единой структуры, которая в дальнейшем сможет отвечать за строительство, использование, и содержание ПП. Все это может дать толчок по внедрению единых норм, правил эксплуатации и строительства, при этом видимо уменьшить расходы на содержание ПП их инфраструктуру.

В экономической науке все также актуальными остаются проблемы связанные с повышением уровня отдачи работы системы управления. Эта проблематика чаще всего выпадает на период реорганизации политических, юридических, а также социальных отношений, она по-своему актуальна и крайне сложна. Равно как повышение эффективности прямо находится в зависимости от самого качества управления.

На данный момент можно сказать, что таможенные органы России пока не полностью могут организованно поставить свою работу на уровне международных стандартов, так как на данный момент не выполнен ряд основных, системных проблем, без ликвидации которых нельзя повысить на более высокий уровень качество работы таможенных органов, а также и саму продуктивность функционирования службы в целом. Нужно установить этапность реализации устаревших проблем, при нахождении новых путей решений.

«На современном этапе времени активно и целенаправленно идет внедрение Концепции широкомасштабного освоения в таможенных органах международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества», которая должна обеспечить повышение эффективности управления таможенными органами путем применения системы управления качеством для обеспечения устойчивого, стабильного функционирования и гарантированного достижения запланированных показателей деятельности»¹

¹ Егоров Ю. Н. Создание концепции освоения требований международных стандартов ИСО серии 9000, учитывающей особенности системы таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2014. № 3. С. 83.

Можно сказать, что реформа таможенных органов, на данный момент, не завершена. Установлены приоритеты развития. Дан старт реформе в подборе кадров. Создается прогрессивная система управления в таможенной системе. Улучшается таможенное законодательство, которое считается самой трудной подотраслью административного права.

«Изучив основные направления совершенствования системы управления таможенными органами можно выделить следующие пути совершенствования таможенного менеджмента:

1. Модернизация организационных структур управления:

- 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.

2. Совершенствование методов управления:

- обеспечение относительно равномерной нагрузки на каждое таможенное подразделение;
- четкое разграничение функций, прав и обязанностей руководителей и подчиненных;
- наличие действенного контроля за исполнением решений.

3. Повышение научного уровня в управлении за счет разработки научно обоснованного программно-целевого развития таможенной системы.

4. Развитие информационной базы:

- создание международных информационных программ и обмена информацией (пример, «TEDIM» – организация информационных связей на основе систем электронной передачи информации для поддержки транспортных потоков между ЕС и РФ);

– создание единого портала таможенных служб ЕАЭС, укрепление информационной связи между ФТС России, РТУ, таможнями и ТП;

– модернизация средств защиты от несанкционированного подключения и просмотра единого портала таможенных служб ЕАЭС.

5. Развитие информационных технологий и компьютеризации в системе управления:

– укрепление локальных информационных сетей и автоматизированного рабочего места (АРМ) пользователя;

– разработка новой концепции организации и управления в таможенном деле на информационной основе»¹.

Проанализировав все вышесказанное можно утверждать, что результативное использование на практике новых принципов управления таможенными рисками серьезно затрудняется отсутствием эффективного организационного и функционального механизма их реализации.

В сфере таможенного дела, в данное время, имеется проблема кадрового обеспечения, при этом, не обращая внимание на то, что структура кадрового управления таможни считается четко формализованной, и при этом большинство функций этой службы четко структурированы.

Можно выделить главные проблемные аспекты кадрового обеспечения таможенных органов России:

1. Проблемный аспект молодых кадров, имеется не высокий интерес в приеме на службу молодого поколения.

2. Один из главных проблемных вопросов, который возникает в области профессионального образования, заключается в том, что значительная часть должностных лиц таможенной службы не владеют соответствующим профильным образованием.

3. Проблема «застоя» кадров, большая часть кадров таможенных органов близится к пенсионному возрасту.

¹ Матвеева О. П. Таможенное регулирование как инструмент обеспечения экономической безопасности // Двадцать первые апрельские чтения. 2015. № 3. С. 145.

4. Проблема в стимулировании кадров.

Особенностью единой системы таможенных органов Российской Федерации считается разветвленная иерархическая структура, в которой высококвалифицированные должностные лица обязаны четко соблюдать правила с большим количеством ограничений и запретов. Формальный характер отводится карьерному росту, соблюдая правила, специалист при оптимальном раскладе «растет» в звании или должности, но не в профессионализме. Так что нужно осуществить кадровые исследования, для отсутствия такой ситуации. Хотелось бы обратить внимание, что стоит учесть региональное развитие таможни, то есть учесть количество кадров в связи с географическим положением, объемом работ, грузооборота таможни.

Следует создать добавочные средства стимулирования: обеспечение жилищем, или специализированные программы по ипотечному кредитованию для должностных лиц и работников таможенных органов.

Сейчас внедряются новые прогрессивные методы по найму персонала в системе кадрового обеспечения таможенных органов Российской Федерации. Нужно не забывать о необходимости дальнейшего развития этих методов.

В виду этого рассмотрим следующие направления:

– стоит сделать изменения в критериях набора и отбора сотрудников в форме конкурсного отбора: в функциях Управления государственной службы и кадров ФТС России имеется организация набора на вакантные должности на конкурсной основе, но нужно ясно выделить эти критерии, внести более современные требования к работникам государственной службы и служащим таможенных органов России. Прежде всего, нужно внедрить систему всестороннего тестирования, обследующую профессиональную компетенцию испытуемых, а также их морально-личностные качества;

– поменять подход к набору персонала кадровой службы, это вызвано, тем, что работник кадровой службы таможенных органов России должен располагать хорошей подготовкой как специалист-таможенник и как менеджер по управлению персоналом.

«В настоящее время очень остро стоит проблема коррупционных преступлений в государственных органах, в том числе и таможенной службе. В 2017 году по материалам подразделений по противодействию коррупции таможенных органов возбуждены 403 уголовных дела, что на 32% больше, чем в 2016 году (305 уголовных дел)»¹. Поэтому «профилактика коррупционных преступлений является одним из методов повышения эффективности управления в таможенных органах Российской Федерации»².

Для профилактики коррупционных преступлений необходимы:

- строгое соблюдение Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации, Кодекса этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации;
- представления сведений о доходах, имуществе, обязательствах имущественного характера должностных лиц;
- контроль за своевременным представлением должностными лицами сведений о доходах, имуществе, обязательствах имущественного характера;
- уведомления начальников таможенных органов обо всех случаях обращений каких-либо лиц к склонению к совершению коррупционных правонарушений³;
- формирование в таможенных органах нетерпимости к коррупционному поведению должностных лиц.

¹ Сведения о деятельности ФТС России. URL: <http://www.customs.ru> (дата обращения: 19.05.2017).

² О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2008. № 52 (ч. 1). Ст. 6228; О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477; О некоторых вопросах противодействия коррупции : Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 120 // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506.

³ О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов : Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446.

«ФТС России одним из главных приоритетов в своей работе ставит борьбу с коррупцией, при всем этом не скрывая, что коррупция является тяжелой проблемой для таможенных органов»¹.

Несмотря на маленькую заработную плату федерального государственного гражданского служащего, граждане России и иные лица, соответствующие квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям государственной гражданской службы, целенаправленно стремятся попасть на службу в таможенные органы, поскольку налицо стабильность и строгая регламентация деятельности.

Одной из отличительных черт российских таможенников является: «семейственность». Не исключая тот факт, что родственники могут быть специалистами и руководителями высокого класса, но в рамках одного подразделения расстановка их не возможна.

Таким образом, рассмотрев направления совершенствования процесса управления в таможенных органах Российской Федерации можно подытожить:

1. На современном этапе времени совершенствования таможенной службы можно обратить внимание на проблемы, а именно: недостаточно эффективная реализация потенциал таможенного администрирования; неэффективность осуществления контроля за таможенными процедурами; низкая степень взаимодействия оперативных подразделений таможенных органов с правоохранительными органами; не в полной степени осуществляется модернизации система переподготовки кадров и др.»

2. «Необходимо выделить главные задачи продвижения системы управления в таможенных органов, а именно: точное документирование таможенных операций и процедур; умное разделение полномочий и

¹ О противодействии коррупции: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2008. № 52 (ч. 1). Ст. 6228; О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции: Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477.

ответственности между руководителями и должностными лицами; нахождение условий для систематического развития таможенных процессов, операций, процедур; создание механизма систематического роста системы управления.»

3. К основным направлениям совершенствования системы управления в таможенных органах можно отнести: усовершенствование организационных структур управления; разработка самих методов управления; рост научного уровня в управлении за счет разработки научно доказанного программно-целевого развития; совершенствование информационной базы, информационных технологий и компьютеризации в системе управления.

4. Эффективное управление структурными подразделениями в единой системе таможенных органов Российской Федерации является одной из важных актуальных и практически значимых задач в комплексе взаимосвязанных проблемных аспектов развития таможенной службы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На данный момент таможенная служба России имеет тенденцию подъема и развития. Завершился этап быстрого роста численности работников таможенной службы, ведь прогресс работы таможенной службы выявляется не только количественным составом, но и в большей мере качеством работы его подразделений.

Проведя анализ состояния дел в таможенных органах можно сделать вывод, что Правительство Российской Федерации поддержало цели и задачи Стратегии развития таможенной службы в целом. При этом нашла подходы к разрешению стоящих перед службой задач и путей их достижения, поставленных целей по созданию в стране новой, современной, отвечающей международным стандартам таможенной службы, способной быть равно эффективной и прозрачной как для государства, так и для участников внешнеторговой деятельности.

Белгородская область является приграничной территорией, граничащей на юге и западе с Луганской, Харьковской и Сумской областями Украины. Общая протяженность границ составляет 540,9 километров. Белгородская таможня является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности ЦТУ в пределах своих компетенций.

Белгородская таможня создана 14 февраля 1992 г. приказом ГТК России от 14 февраля 1992 г. № 45 «О создании таможенных органов». Организация управления персоналом Белгородской таможни определяется политикой выработанной Коллегией ФТС России на основании Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года и анализа конкретных ситуаций.

По состоянию на 1 января 2018 г.: структура таможни включает: 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт; в регионе

деятельности функционируют 8 АПП, 6 железнодорожных (из них 2 временных) и воздушный ПП; околотаможенная инфраструктура содержит 22 склада временного хранения (СВХ), из них – 3 таможенно-логистических терминала (ТЛТ) (Грайворонский, Нехотеевский и Шебекинский).

Отдел государственной службы и кадров, является структурным подразделением Белгородской таможни, образован 26 декабря 2012 г. путем объединения отделения психологической работы, отдела подготовки кадров и отдела государственной службы и кадров.

Повышение эффективности деятельности таможенных органов невозможно без уровня профессионального роста кадров, поддержания служебной дисциплины, улучшения финансового благосостояния должностных лиц таможенных органов, создание условий для повышения их социальной защищенности и членов их семей. Основным фактором совершенствования кадрового обеспечения таможенных органов можно выделить деятельность РТА.

Современные направления и преимущества федеральной государственной службы требуют совершенно новых моделей и структур их кадрового обеспечения, образования четкой системы кадровой работы. Исходя из этого направления совершенствования во многом зависят постановки государственной службы, прочности властного механизма.

Без проведения оценки работы всей системы, в общем, анализа соответствия показателей работы с указанными целями, невозможно оптимально найти решение задач принятия управленческих решений, организации планов дальнейшего развития, прогноза путей развития.

На данный момент таможенные органы России еще не в полной мере способны обеспечить свою работу на уровне международных стандартов. Из-за нерешенности ряда основных системных проблем, без устранения которых нельзя повысить качественно новый уровень и эффективность деятельности работы таможенных органов и службы в целом. Необходимо

искать новые пути решения старых проблем, нужно определить этапность их реализации.

Можно сделать выводы по изученному мною материалу:

Сегодня, таможенные органы переживают ряд проблем, которые напрямую связаны с усложнением и обострением их институционального развития. Особенность процессов создания таможенной системы как главного экономического института государственного управления ВЭД в России на предыдущих этапах определило появление несоответствий и разрывов, по причине чего экстенсивно развивающиеся таможенные органы начали чувствовать обостряющуюся нехватку организованности и управляемости. Важные видоизменения в управлении часто реализовывались бессистемно, исходя иногда из ошибочных методов. Все это предредило необходимость научного обоснования, организации и открытия работ по изменению российской таможни в социальный институт, который соответствовал бы современным характеристикам и тенденциям развития внешнеэкономических отношений в России и в мире.

Проанализировав теоретические основы и практику управления в структурных подразделениях таможенных органов Российской Федерации, нами был предложен ряд рекомендаций:

- повышение уровня образования, квалификации и культуры кадров;
- предоставление широкому кругу сотрудников условий для расширения профессиональных знаний, постоянного совершенствования своего мастерства, повышение самовыражения;
- повышение развития организационной культуры сотрудников.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (в ред. от 08.05.2015) [Текст] : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107.

2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, принятому 11 апреля 2017 г.) (ред. от 11.04.2017) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

3. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.

5. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

6. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.12.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.

7. О ратификации Договора о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза [Текст] : федер. закон от 14 ноября 2017 г. № 317-ФЗ (ред. от 14.11.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2017. – № 47 (ч. 1). – Ст. 6843.

8. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 23.05.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.

9. О службе в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ (ред. от 01.07.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1997. – № 30. – Ст. 3586.

10. О таможенном регулировании в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 28.12.2017) // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

11. Вопросы Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 12 ноября 2016 г. № 12 (ред. от 12.11.2016) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

12. Вопросы Федеральной таможенной службы [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 11 мая 2006 г. № 473 (ред. от 24.09.2007) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 20. – Ст. 2162.

13. О внесении изменений в Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 28 августа 2015 г. № 441, и Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 19 марта 2014 г. № 156 (ред. от 19.03.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 12. – Ст. 1263.

14. О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 (ред. от 19.09.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 27. – Ст. 3446.

15. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной

гражданской службы Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 (ред. от 19.03.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 439

16. О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 15 июля 2015 г. № 364 (ред. от 19.09.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 29 (ч. 2). – Ст. 4477.

17. О некоторых вопросах противодействия коррупции [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 8 марта 2015 г. № 120 (ред. от 15.07.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 10. – Ст. 1506.

18. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 (ред. от 28.08.2015) // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2005. – №6. – Ст. 437.

19. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 (ред. от 07.05.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

20. Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 16 ноября 1998 г. № 1396 (ред. от 30.09.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 48. – Ст. 5742.

21. О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим [Текст] : Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 113 (ред. от 30.09.2013) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 440.

22. О Федеральной таможенной службе [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809

(ред. от 12.06.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

23. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке, повышению квалификации и стажировке государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 г. № 362 (ред. от 02.06.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 19. – Ст. 2194.

24. О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 г. № 2575-р (ред. от 07.08.2017) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 2. – Ст. 109.

25. 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 07.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220.

26. О создании таможенных органов [Электронный ресурс] : Приказ Государственного таможенного комитета Российской Федерации от 14 февраля 1992 г. № 45 (ред. от 14.02.1992) / Документ опубликован не был. – Режим доступа : <http://docs.cntd.ru/document/9006606> (дата обращения 22.01.2018).

27. Об обеспечении федеральных государственных гражданских служащих, назначенных в порядке ротации на должность федеральной государственной гражданской службы в федеральный государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации, служебными жилыми помещениями и о возмещении указанным гражданским служащим расходов на наем (поднаем) жилого помещения [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации

от 27 октября 2012 г. № 1103 (ред. от 27.10.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 45. – Ст. 6241.

28. Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 29 сентября 2012 г. № 994 (ред. от 29.09.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2012. – № 41. – Ст. 5616.

29. Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 14 августа 2007 г. № 977 (ред. от 14.08.2007) / Документ опубликован не был. – Режим доступа : http://www.customs.ru/index.php?id=14209&option=com_content&view=article (дата обращения 13.01.2018).

30. О внесении изменений в Положение о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации, утвержденное приказом ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 [Текст] : Приказ ФТС России от 18 ноября 2013 г. № 2171 (ред. от 18.11.2013) // Таможенные ведомости. – 2014. – № 1. – январь.

31. Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении и Общего положения о таможне [Текст] : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1700 (ред. от 04.09.2014) // Российская газета. – 2015. – № 3. – 14 января.

32. Об утверждении Общего положения о таможенном poste [Текст] : Приказ ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 (ред. от 04.09.2014) // Российская газета. – 2014. – № 266. – 21 ноября.

33. Об утверждении перечня должностей федеральной государственной гражданской службы, по которым предусматривается ротация федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов

Российской Федерации [Текст] : Приказ ФТС России от 14 ноября 2012 г. № 2315 (ред. от 14.11.2012) // Российская газета. – 2013. – № 21. – 1 февраля.

34. Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации [Текст] : Приказ ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658 (ред. от 17.04.2012) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2009. – № 11. – 16 марта.

35. Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации» [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 11 августа 2009 г. № 1458 (ред. от 18.11.2013) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

36. Об утверждении Положения об Управлении государственной службы и кадров [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 7 февраля 2017 г. № 187 (ред. от 07.02.2017) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

37. Об утверждении Порядка организации профессиональной учебы должностных лиц и работников таможенных органов Российской Федерации [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 25 ноября 2004 № 329 г. (ред. от 25.11.2004) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

38. Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы [Текст] : Приказ ФТС России от 26 декабря 2012 г. № 2656 (ред. от 05.08.2015) // Российская газета. – 2013. – № 74. – 05 апреля.

39. Об утверждении Методических рекомендаций начальникам таможенных органов по организации и проведению воспитательно-профилактической работы [Электронный ресурс] : Распоряжение

ФТС России от 23 января 2006 г. № 21-Р (ред. от 23.01.2006) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

40. Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка таможенных органов Российской Федерации [Текст] : Приказ ФТС России от 18 сентября 2006 г. № 892 (ред. от 18.09.2006) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2006. – № 47. – 20 ноября.

41. О соблюдении принципов служебного поведения [Электронный ресурс] : Письмо ФТС России от 26 октября 2010 г. № 01-11/51938 (ред. от 17.05.2011) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

42. О временном распределении обязанностей между начальником таможни и его заместителями : Приказ Белгородской таможни от 19 декабря 2017 г. № 1145 (ред. от 19.12.2017). Документ опубликован не был.

43. Андреев, А. Ф. Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в таможенных органах Российской Федерации [Текст] : монография / А. Ф. Андреев, В. В. Макрусев. – М. : Издательство РТА, 2014. – 170 с.

44. Антипов, А. А. Подготовка госслужащих в России : социально-исторические истоки современных проблем и образовательные пути их разрешения [Текст] / А. А. Антипов // Вестник Российской таможенной академии. – 2015. – № 1. – С. 11–17.

45. Белгонов, А. Н. Правовое регулирование деятельности таможенной службы в Российской Федерации [Текст] / А. Н. Белгонов. – М. : Изд-во РАГС, 2014. – 256 с.

46. Блинов, М. Н. Функции таможенной службы и их социализация [Текст] / М. Н. Блинов, П. В. Дзюбенко. – М. : Изд-во РАГС, 2013. – 348 с.

47. Быкаева, А. А. Таможенный менеджмент [Текст] / А. А. Быкаева. – М. : Юристъ, 2014. – 501 с.

48. Игнатьева, Г. В. Совершенствование государственного регулирования внешней торговли в современных условиях [Текст] / Г. В. Игнатьева Подготовка управленческих и партийных кадров: традиции и современность: сб. науч. трудов. Саратов, 2013. – 204 с.

49. Егоров, Ю. Н. Создание концепции освоения требований международных стандартов ИСО серии 9000, учитывающей особенности системы таможенных органов [Текст] / Ю. Н. Егоров // Вестник Российской таможенной академии, 2014. – № 3. – С. 81–86.

50. Качай, Ю. С. Коррупция как дефект гражданского сознания : сб. науч. работ молодых ученых [Текст] / Ю. С. Качай // Проблемы государственного и муниципального управления, 2013. – С. 58–59.

51. Качай, Ю. С. Особенности механизма управления в единой системе таможенных органов, как важнейшего регулятора обеспечения экономической безопасности страны [Текст] / Ю. С. Качай // Международный научный журнал «Молодой ученый», 2016. – № 10.1. (114.1). – С. 26–28.

52. Качай, Ю. С. Об особенностях процесса управления персоналом в таможенных органах [Электронный ресурс] / Ю. С. Качай, Е. Н. Худякова // Экономика и социум, 2016. – № 4 (23). – Режим доступа : http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_23/NEMChENKO%20O.A.%20.pdf

53. Костина, А. О. Совершенствование управления нагрузкой должностных лиц таможенных постов в интересах повышения качества таможенных услуг [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. О. Костина. – М., 2014. – 215 с.

54. Лемешева, Ж. С. Повышение точности значения контрольных показателей эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации [Текст] / Инновационные подходы к решению экономических

задач обеспечения национальной безопасности: сборник материалов межвузовской студенческой научно-практической конференции кафедры экономики таможенного дела экономического факультета российской таможенной академии. М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. – 387 с.

55. Макрусев, В. В. Таможенный менеджмент [Текст] / В. В. Макрусев. – М. : Из-во Российской таможенной академии, 2013. – 199 с.

56. Макарова, Г. В. Современные тенденции развития государственного регулирования внешней торговли России со странами Европейского союза [Текст] / Г. В. Макарова, О. В. Тиницкая // Вестник Белгородского университета кооперации и права, 2015. – № 3. – С. 24-28.

57. Матвеева, О. П. Таможенное регулирование как инструмент обеспечения экономической безопасности [Текст] / О. П. Матвеева // Двадцать первые апрельские экономические чтения, 2015. – № 3. – С. 141-145.

58. Макарова, Г. В. Внешнеэкономическая деятельность: состояние и перспективы развития [Текст] / Г. В. Макарова, Р. П. Мешечкина, Е. Ф. Прокушев. – Белгород : Издательство БУКЭП, 2015. – С. 187 –192.

59. Москаленко, О. А. Управление таможенными органами как важнейшим регулятором внешнеэкономической деятельности в целях обеспечения экономической безопасности государства [Текст] : монография / О. А. Москаленко, Е. Н. Петрушко, В. В. Шкилёв. – Белгород : Издательство «Эпицентр», 2016. – 163 с.

60. Петров, С. В. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах [Текст] / Петров С.В., Косенко Е.Б. // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института, 2016. – № 2 (18). – С. 47–54.

61. Русакович, А. В. Создание Евразийского экономического союза и проблемы безопасности на постсоветском пространстве. [Текст] / А. В. Русакович // Электронный журнал «Центр изучения внешней политики

и безопасности». – Минск: Белорусский государственный университет, 2016. – С. 114–116.

62. Русских, О. И. Внешнеэкономическая безопасность Российской Федерации// Концепт. – 2015. – №08. – ART15283. С. 131–135. Режим доступа: <http://ekoncept.ru/2015/15283.htm>.

63. Сергеев, И. В. Совершенствование управления подготовкой кадрового потенциала для таможенных органов Российской Федерации [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. В. Сергеев. – М., 2013. – 171 с.

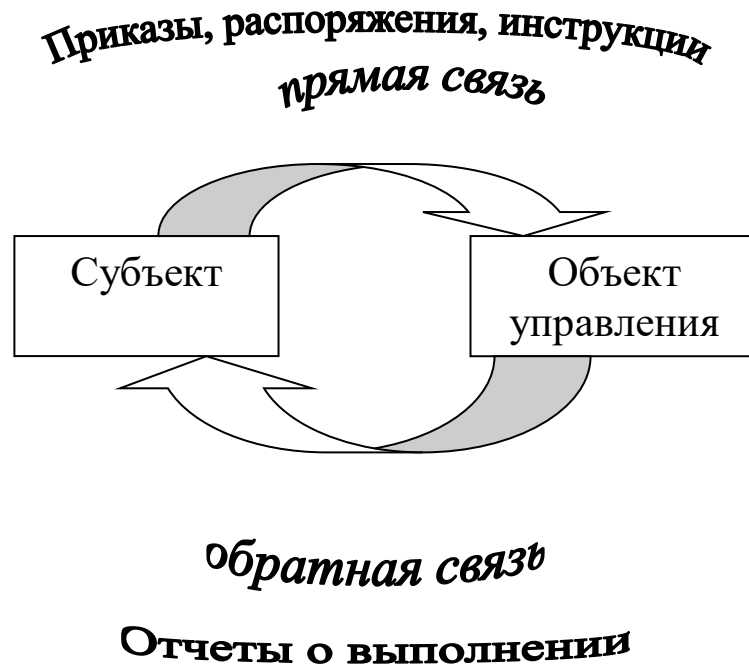
64. Смитиенко, Б. М. Внешнеэкономическая деятельность [Текст] / Б. М. Смитиенко. – М.: Наука, 2014. – 345 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационно-управленческий аппарат руководства ФТС России

1. Руководитель Федеральной таможенной службы Булавин Владимир Иванович
2. Первый заместитель руководителя Федеральной таможенной службы Давыдов Руслан Валентинович
3. Заместитель руководителя Федеральной таможенной службы Голендеева Татьяна Николаевна
4. Заместитель руководителя Федеральной таможенной службы Струков Андрей Борисович
5. Заместитель руководителя Федеральной таможенной службы Попов Александр Николаевич
6. Заместитель руководителя Федеральной таможенной службы Серышев Анатолий Анатольевич
7. Заместитель руководителя Федеральной таможенной службы Максимов Тимур Игоревич
8. Заместитель руководителя Федеральной таможенной службы Морозов Сергей Петрович

Схема взаимодействия процессного управления в таможенных органах
Российской Федерации

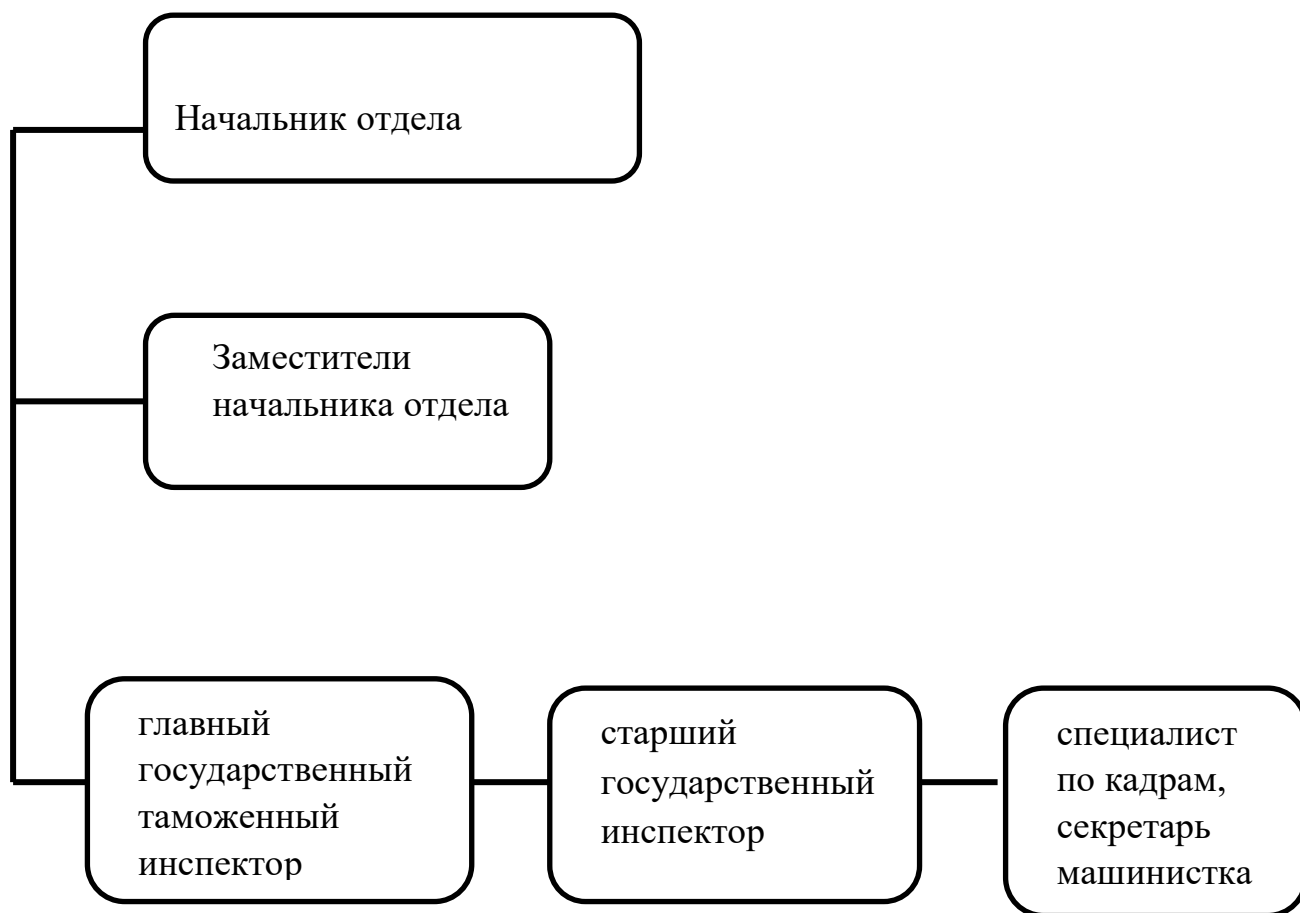


Организационно-штатная структура таможенных органов
Российской Федерации

1. Главное организационно-инспекторское управление
2. Главное управление информационных технологий
3. Главное управление организации таможенного оформления и таможенного контроля
4. Главное управление по борьбе с контрабандой
5. Главное управление тылового обеспечения
6. Главное управление федеральных таможенных доходов и тарифного регулирования
7. Главное финансово-экономическое управление
8. Главное управление таможенного контроля после выпуска товаров
9. Управление таможенных расследований и дознания
10. Правовое управление
11. Управление торговых ограничений, валютного и экспортного контроля
12. Управление делами
13. Управление государственной службы и кадров
14. Управление по связям с общественностью
15. Управление по противодействию коррупции
16. Управление таможенного сотрудничества
17. Управление таможенной статистики и анализа
18. Контрольно-ревизионное управление
19. Управление товарной номенклатуры
20. Аналитическое управление

Организационно-штатная структура Белгородской таможни

Организационно-штатная структура
отдела государственной службы и кадров Белгородской таможни



Типовая структура региональной электронной таможни

