

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПУНКТАХ ПРОПУСКА ТАМОЖЕННЫХ
ОРГАНОВ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО
ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Дипломная работа студентки

очного отделения 5 курса группы 05001104

Юрьевой Эльвиры Сергеевны

**Научный руководитель
кандидат экономических наук,
доцент Москаленко О.А.**

**Рецензент
Начальник Белгородского поста
Белгородской таможни
полковник таможенной службы
Гонтарев О.В.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПУНКТАХ ПРОПУСКА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПУНКТАХ ПРОПУСКА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)	28
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПУНКТАХ ПРОПУСКА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломного исследования. Трансформация российской экономики в рыночную модель хозяйствования требует адекватных методов управления во всех ее звеньях, включая внешнеторговую деятельность. Особую важность управление представляет для сфер стоящих на стыке интересов национальной экономики и международной деятельности. К такой сфере относятся таможенные органы, специфика функционирования которых, должна быть ориентирована на безопасность Российской Федерации, базироваться на оптимальном сочетании объемов экспорта и импорта и обеспечивать устойчивое развитие приоритетных отраслей отечественной экономики. Таможенные органы Российской Федерации, как в целом, так и частности в железнодорожных пунктах пропуска, функционируют как единая таможенная система. Принцип единой системы таможенных органов в железнодорожных пунктах пропуска неразрывно связан с однородными принципами, на которых основываются организация и осуществление таможенного дела: единой таможенной политики, единой таможенной территории, единого таможенного законодательства, единого тарифного регулирования и сочетаниями его с мерами экономической политики. Взятые в целом, они конкретизируют содержание одного из основополагающих принципов конституционного устройства Российской Федерации (РФ) – ее единого экономического пространства, закрепленного в части 1 статьи 8 Конституции Российской Федерации¹.

Таможенный институт как большая социо-экономико-технологическая система стал частью государственной системы управления и взаимодействует с органами государственной власти всех уровней. В то же

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.

время он является непосредственным участником процессов внешнеэкономической деятельности (ВЭД) и в этом качестве выполняет широкий спектр задач по таможенному регулированию товарных потоков в сфере внешнеторговой деятельности России.

В условиях становления и развития цивилизованных рыночных отношений перед государственными службами РФ стоит задача создания целостной, эффективной и гибкой системы управления, опирающейся, в первую очередь, на экономические, рыночные инструменты при должном использовании организационных воздействий.

Формирование новой институциональной среды в сфере внешнеэкономической и таможенной деятельности значительно актуализирует задачи повышения эффективности таможенного администрирования, ставит вопросы придания таможенному делу формы государственной услуги. Наиболее адекватным инструментом решения таких задач является теоретико-методологическая платформа таможенного менеджмента.

Поэтому проблема эффективного управления таможенными органами в железнодорожных пунктах пропуска является одной из наиболее актуальных и практически значимых проблем в комплексе взаимосвязанных аспектов развития таможенной службы.

Исходя из вышеизложенного, тема дипломной работы является актуальной, а ее выбор обоснованным.

Степень изученности темы дипломного исследования. Значительный интерес относительно темы дипломного исследования представляют труды отечественных ученых, исследующих актуальные проблемы теории и практики управления таможенными органами, а именно:

А.Ф. Андреева, Д.Л. Александрова, А.И. Васильева, Г.Д. Дроздова, Е.В. Приймак, В.В. Хасановой¹ и др.

Исследования, направленные на подробное изучение теоретических основ технологии управления таможенными органами, рассматриваются в трудах Т.Ш. Абдырова, А.В. Миретина, Ж.А. Ташиева, Д.В. Чермянинова² и др.

Проблемы по совершенствованию технологии управления таможенными органами изучены в работе Е.И. Баженовой, О.Г. Локтевой, А.А. Пятова³ и др.

Вопросы, касающиеся совершенствования технологии управления таможенными органами на основе системы управления качеством, контроллинга освещены в работах Д.А. Кирилловой, В.Г. Кольцовой, А.А. Костина, О.А. Москаленко⁴.

¹ Андреев А.Ф. Теоретические основы управления таможенным делом // Вестник Российской таможенной академии. 2008. № 2; Александров Д.Л. Совершенствование управления деятельностью таможенных органов при осуществлении таможенных операций и таможенного контроля // дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013; Васильев А.И., Дроздов Г.Д. Эффективность управления таможенным делом в современных социально-экономических условиях // Журнал правовых и экономических исследований. 2012. № 1; Макрусев В.В. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 4.; Приймак Е.В., Хасанова В.В. Совершенствование системы управления таможенным органом в рамках ВТО и Таможенного союза // Вестник Казанского технологического университета. 2012. Т. 15. № 14.

² Абдыров Т.Ш., Ташиев Ж.А. Система управления таможенными органами как основа системы управления качеством таможенных услуг // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2015. № 4; Миретин А.В. Методы управления инновационной средой таможенных органов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 1; Чермянинов Д.В. К вопросу об управлении оптимизацией функционирования таможенных органов Российской Федерации // Вопросы управления. 2014. № 5 (11).

³ Баженова Е.И., Пятов А.А. Особенности методического подхода к оценке экономической эффективности деятельности Регионального таможенного управления // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 11; Локтева О.Г. Применение статистических методов в управлении качеством процесса таможенного контроля на примере Приволжского таможенного управления // Вестник Российской таможенной академии. 2010. № 4.

⁴ Кириллова Д.А. Внедрение системы управления качеством в таможенных органах Таможенного союза // Научные труды Северо-Западного института управления. 2013. Т. 4. № 1 (8); Кольцова В.Г. Внедрение систем управления качеством в работе таможенных органов // Научные труды Северо-Западного института управления. 2013. Т. 4. № 1 (8); Костин А.А., Москаленко О.А. Контроллинг как инструмент решения управленческих проблем в таможенном деле // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. № 1.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования технологии управления в железнодорожных пунктах пропуска и недостаточной разработанностью направлений решения данной задачи.

Объектом исследования является управление таможенными органами в железнодорожных пунктах пропуска (ЖДПП).

Предметом исследования является технология управления в ЖДПП.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию технологии управления в ЖДПП.

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

- рассмотреть теоретические основы технологии управления в железнодорожных пунктах пропуска таможенных органов;
- проанализировать технологию управления в железнодорожных пунктах пропуска таможенных органов (на примере Белгородского таможенного поста Белгородской таможни);
- определить направления совершенствования технологии управления в железнодорожных пунктах пропуска таможенных органов.

В качестве **теоретико-методологической основы дипломного исследования** выступают основные положения содержательного и сущностного подходов, которые отражены в научных исследованиях Д.Г. Зеркина, В.В. Макрусева, М.А. Месяц, Н.В. Пчелинцева¹, позволивших рассмотреть технологию управления таможенными органами. Особое место занимают итоговые доклады, отчеты, результаты практических работников – руководителей (заместителей) таможенных органов, занимающихся вопросами повышения эффективности технологии управления таможенными органами.

¹ Макрусев В.В., Зеркин Д.Г., Месяц М.А. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов. М., 2012; Макрусев В.В., Пчелинцев Н.В. Управление развитием таможенных органов России. М., 2013.

Важную роль в процессе исследования играли следующие **методы**: метод анализа и синтеза, сравнения и сопоставления, анализ данных, документально-статистический анализ, экономико-статистический.

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

Научно-практическая значимость работы заключается в дальнейшей необходимости изучения технологии управления в железнодорожных пунктах пропуска таможенных органов, что позволит перейти на новый, более качественный уровень таможенного администрирования и взаимодействия с бизнес-сообществом в процессе предоставления таможенных услуг Белгородской таможней.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные автором выводы могут быть использованы при совершенствовании законодательных и подзаконных нормативных правовых актов, а также при оптимизации организационных структур Белгородской таможни в процессе совершенствования технологии управления в ЖДПП таможенных органов.

Структура дипломной работы представлена введением, тремя разделами, заключением, списком использованных источников и приложениями.

¹ Таможенный кодекс Таможенного союза: приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50; О ратификации Договора о Таможенном кодексе Таможенного союза : федер. закон от 2 июня 2010 г. № 114-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 23. – Ст. 2796; О таможенном регулировании в Российской Федерации : федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 48.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПУНКТАХ ПРОПУСКА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Управление является необходимым элементом нашей повседневной жизни. Появление управления неразрывно связано с развитием общества.

Этапы развития общественных отношений отражают развитие управления. Появление управления в обществе вызвано теми же причинами, которые вызвали образование государства и создание его органов.

Современное развитие рыночной модели российской экономики в условиях санкционной политики требует адекватного управления не только во всех сегментах национальной экономики, но и во внешнеэкономической деятельности. В этой связи особенно важным становится грамотное осуществление управления организациями, осуществляющими свою деятельность на стыке интересов национальной экономики и внешнеэкономической деятельности.

Специфика деятельности таможенных органов Российской Федерации заключается, в первую очередь, в обеспечении экономической безопасности страны, путем оптимального сочетания объемов экспорта и импорта, что в свою очередь, позволит обеспечить планомерное и устойчивое развитие российской экономики.

В современных условиях развития России «таможенные органы Российской Федерации содействуют реализации интересов государства в сфере внешней торговли, развитию российского производства, оказывают противодействие угрозам безопасности Российской Федерации, преступлениям и административным правонарушениям, обеспечивают пополнение доходной части федерального бюджета, также содействуют созданию благоприятных условий для развития и интенсификации внешнеэкономической деятельности и минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности путем сокращения времени,

необходимого для совершения таможенных операций, повышения качества предоставляемых государственных услуг в области таможенного дела»¹.

Следует отметить, что придание таможенному делу формы государственной услуги в условиях создания новой институциональной среды в сфере внешнеэкономической деятельности России значительно актуализирует задачи совершенствования таможенного администрирования. Поэтому совершенствование технологии управления таможенными органами является одной из наиболее актуальных и практически значимых проблем в комплексе взаимосвязанных аспектов развития таможенной службы Российской Федерации.

Нельзя не обратить внимание на то, что особое место в Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года отводится совершенствованию организационно-управленческой деятельности таможенных органов. Поскольку одним из основных индикаторов эффективной деятельности таможенных органов Российской Федерации, а также совершенствования таможенной системы в целом является организованная и слаженная система управления, ее структура и деятельность всех элементов.

Рассматривая технологию управления таможенными органами в целом, выделим ряд особенностей присущих данному управлению:

- ярко выраженная нацеленность управления на конечный результат служебной деятельности;
- сочетание управленческой деятельности внутри системы с работой с участниками внешнеторговой деятельности;

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.

- осуществление полномочий органа государственного управления;
- допустимость разумного риска в процессе управления;
- динамичность процессов управления в условиях противоборства сотрудников таможенных органов с недобросовестными участниками внешнеторговой деятельности, незаконным перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу Таможенного союза;
- относительная неопределенность условий, в которых осуществляется управление.

Стратегией развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года определен ряд задач по совершенствованию системы управления таможенными органами России (рисунок 1).

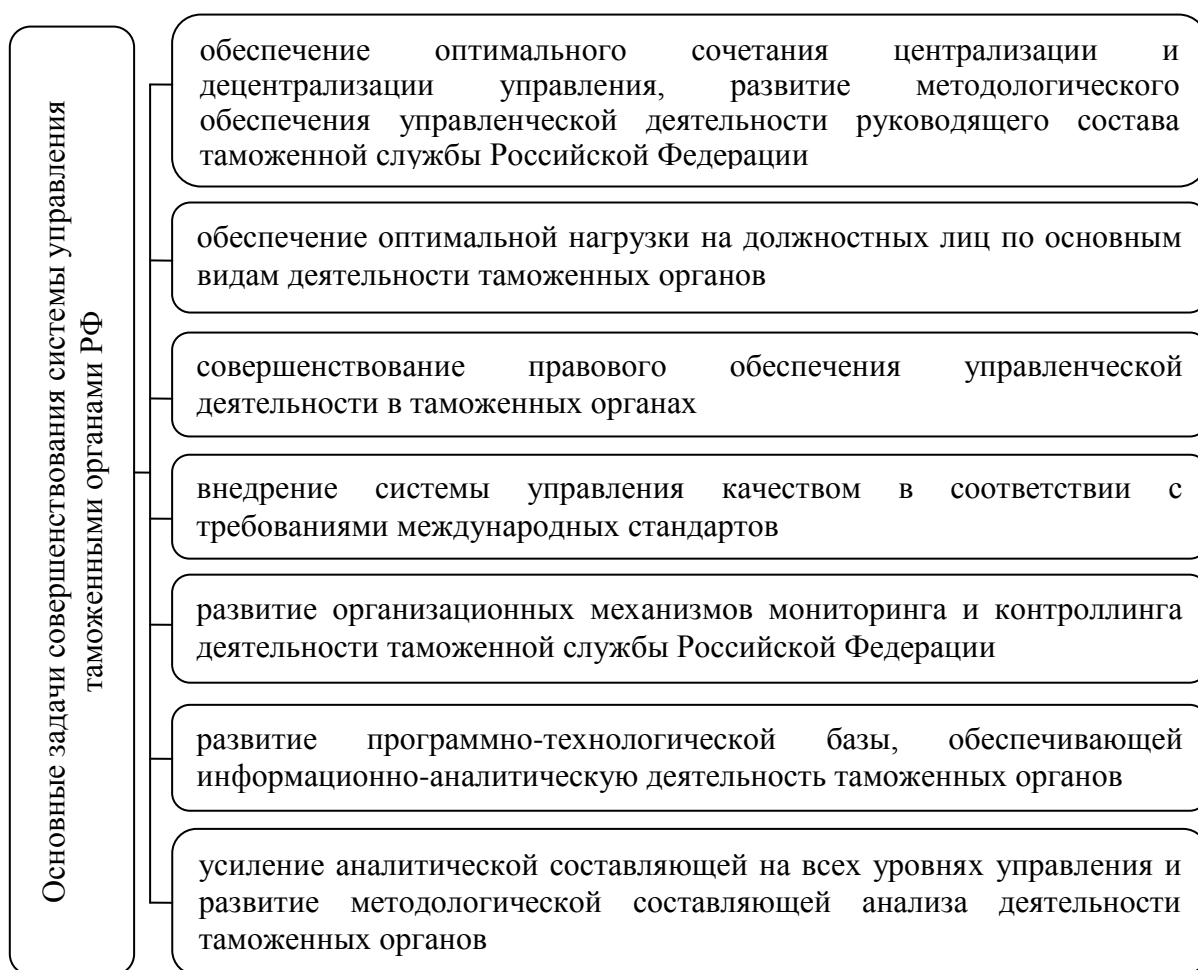


Рис. 1. Задачи по совершенствованию системы управления таможенными органами, в соответствии со Стратегией развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года

Основой управления в таможенных органах являются объективные экономические законы, законы управления, а также сформированная на их основе система интересов как общественных, так и личных всех участников оперативно-служебной обстановки. При этом, главной особенностью управления в таможенных органах является его созидательная роль, повышающая эффективность таможенной деятельности в целом.

В настоящее время, технологии управления присущие коммерческому сектору экономики и оправдавшие свою эффективность все больше проникают в деятельность государственных структур, тем самым поднимая уровень государственного управления на новый, более высокий уровень.

Технология управления представляет собой «приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления»¹.

Рассматривая технологию управления таможенными органами, нельзя не согласиться с В.В. Макрусевым, в том что «формирование новой институциональной среды в сфере внешнеэкономической и таможенной деятельности значительно актуализирует задачи повышения эффективности таможенного администрирования...Изменение условий деятельности таможенных органов, качественные преобразования в таможенном деле, в свою очередь, предъявляют требования к созданию новой, современной, соответствующей международным подходам теоретической базы управления. По сути – это широкомасштабная задача синтеза специальной теории, соединяющей в себе прогрессивные направления эволюции в государственном управлении и менеджменте, интегративные тенденции в международной практике внешнеэкономической деятельности и таможенного администрирования»².

¹ Большой экономический словарь. URL: http://big_economic_dictionary.academic.ru (дата обращения 05.04.2016г.)

² Макрусев В.В. Проблемы развития теории управления таможенным делом // Вестник Российской таможенной академии. 2012. № 2. С. 18.

Таможенные органы Российской Федерации относятся к исполнительным органам власти и «составляют единую централизованную систему»¹.

Система таможенных органов Российской Федерации представлена на рисунке 2.

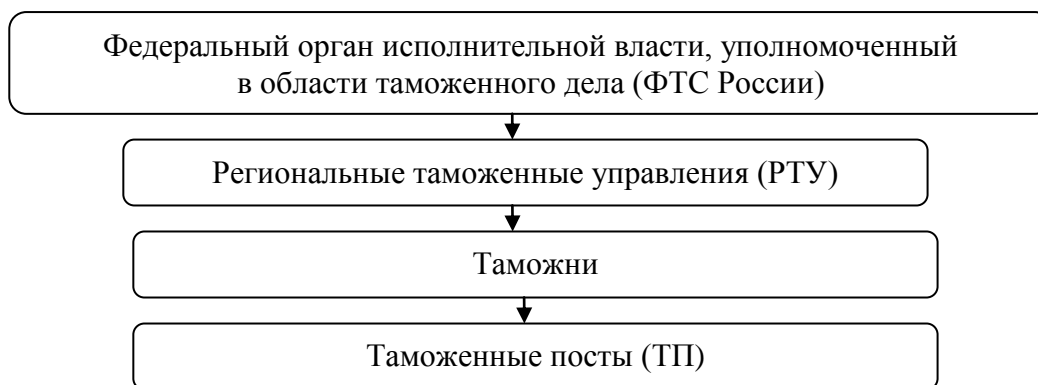


Рис. 2. Четырехуровневая система управления таможенными органами Российской Федерации

Основными задачами таможенных органов, в соответствии со статьей 6 Таможенного кодекса Таможенного союза (ТК ТС) являются:

- «содействие реализации единой торговой политики Таможенного союза;
- обеспечение исполнения таможенного законодательства Таможенного союза и иного законодательства государств – участников Таможенного союза, контроль за исполнением которого возложен на таможенные органы;
- совершение таможенных операций и проведение таможенного контроля, в том числе в рамках оказания взаимной административной помощи;
- взимание таможенных платежей, а также специальных, антидемпинговых и компенсационных пошлин, контроль правильности их

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

исчисления и своевременности уплаты, принятие мер по их принудительному взысканию в пределах своей компетенции;

– обеспечение в пределах своей компетенции соблюдения мер тарифного регулирования, запретов и ограничений в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу;

– осуществление в пределах своей компетенции валютного контроля операций, связанных с перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу;

– обеспечение в пределах своей компетенции прав и законных интересов лиц в области таможенного регулирования и создания условий для ускорения товарооборота через таможенную границу;

– обеспечение в пределах своей компетенции мер по защите национальной безопасности государств – участников Таможенного союза, жизни и здоровья человека, животного и растительного мира и окружающей среды;

– выявление, предупреждение и пресечение правонарушений и преступлений в сфере таможенного регулирования в соответствии с законодательством государств – участников Таможенного союза;

– обеспечение защиты прав интеллектуальной собственности на таможенной территории Таможенного союза в пределах своей компетенции;

– ведение таможенной статистики»¹.

В соответствии с Федеральным законом «О таможенном регулировании в Российской Федерации» № 311-ФЗ от 27.11.2010г. «Должностными лицами таможенных органов являются граждане Российской Федерации, замещающие в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, должности сотрудников и

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

федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации»¹.

Таможенные органы Российской Федерации основывают свою деятельность «на принципах:

- 1) законности;
- 2) равенства лиц перед законом, уважения и соблюдения их прав и свобод;
- 3) единства системы таможенных органов и централизованного руководства;
- 4) профессионализма и компетентности должностных лиц таможенных органов;
- 5) 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 внешнеэкономической деятельности, таможенном законодательстве Таможенного союза и законодательстве Российской Федерации о таможенном деле;
- 6) единообразия правоприменительной практики при проведении таможенного контроля и совершении таможенных операций;
- 7) недопущения возложения на участников внешнеэкономической деятельности, лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела, перевозчиков и других лиц чрезмерных и неоправданных издержек при осуществлении полномочий в области таможенного дела;
- 8) совершенствования таможенного контроля, применения современных информационных технологий, внедрения прогрессивных методов таможенного администрирования, в том числе на основе общепризнанных международных стандартов в области таможенного дела,

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

опыта управления таможенным делом в иностранных государствах - торговых партнерах Российской Федерации»¹.

Вышеперечисленные принципы деятельности таможенных органов отражают наиболее существенные стороны организации и функционирования, т.е. не только технологию управления самой системой таможенных органов, но и определяют характер взаимоотношений внутри этой системы.

Особое значение совершенствование технологии управления приобретает при осуществлении управления таможенными постами, поскольку именно государственные гражданские служащие являются связующим звеном между бизнес-сообществом и системой таможенных органов, предоставляющей качественные таможенные услуги.

В системе таможенных органов Российской Федерации «таможенные посты действуют на основании общих или индивидуальных положений, утверждаемых федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области таможенного дела. Таможенные посты могут не обладать статусом юридического лица»².

В настоящее время на территории Российской Федерации расположены 53 постоянно действующих ЖДПП³.

Нельзя не согласиться с А.А. Малым, что «высокие темпы развития внешнеэкономических связей России и продолжающееся углубление интеграционных процессов в связи с вступлением во Всемирную таможенную организацию, а также динамичное развитие Таможенного союза и создание Евразийского экономического союза предопределяют неуклонный рост объемов перевозок внешнеторговых грузов, которые сегодня предъявляют повышенные требования к российским железным

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

² Там же. Ст. 10.

³ Росграница. URL: <http://www.rosgranitsa.ru> (дата обращения 21.03.2016).

дорогам как владельцу инфраструктуры железнодорожного транспорта и одному из основных таможенных перевозчиков.

Одновременно становятся актуальными вопросы повышения качества таможенного администрирования, ускорение и упрощение таможенных процедур для увеличения товарооборота и сокращения издержек для участников внешнеэкономической деятельности.

В тоже время расширение одним из крупнейших перевозчиков комплекса предоставляемых услуг, повышение качества транспортного обслуживания являются в современных условиях важнейшим компонентом привлекательности перевозок внешнеэкономических грузов железнодорожным транспортом»¹.

Как отмечает Ю.Н. Каськов «железнодорожная транспортная система Российской Федерации во многом обеспечивает мобильность населения, экономические взаимосвязи между регионами и другими государствами.

Для железнодорожного транспорта характерны массовость, универсальность, регулярность и относительная дешевизна перевозок. В настоящее время железнодорожный транспорт России является ведущим видом транспорта страны, выполняющим свыше 80 % грузооборота и около 40 % пассажирооборота, осуществляемого всеми видами транспорта общего пользования (автомобильный, воздушный, водный), что ежегодно составляет около 1,3 млрд. пассажиров. Такое важное значение железнодорожный транспорт имеет для экономики любого государства-участника СНГ»².

В таких условиях, на наш взгляд, особую актуальность приобретает совершенствование технологии управления в железнодорожных пунктах пропуска таможенных органов.

¹ Малый А.А. Совершенствование информационного взаимодействия ОАО «Российские железные дороги» и Федеральной таможенной службы России в рамках технологической схемы трансграничных железнодорожных перевозок // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2015. №3 (20). С. 28.

² Каськов Ю.Н. Взаимодействие железнодорожных администраций государств-участников СНГ по санитарной охране территории // Бюллетень ВСНЦ СО РАМН. 2013. № 6 (94). С. 123.

Рассматривая технологию управления в железнодорожных пунктах пропуска таможенных органов, следует отметить, что она обусловлена системной природой таможенной системы и таможенной политики, общественных характеров труда, а также необходимостью дальнейшего осуществления внешнеэкономической деятельности Российской Федерации.

По мнению Н.Г. Липатовой «Деятельность ФТС России в настоящее время характеризуется:

- масштабностью и сложностью решаемых задач;
- необходимостью принятия решений по управлению деятельностью таможенных органов и сложными процессами таможенного контроля в условиях многокритериальности, многофакторности и неопределенности;
- повышением требований к оперативности, обоснованности и качеству принятия и реализации управленческих решений;
- высокой мерой ответственности за принятое решение;
- потребностью в долгосрочном и краткосрочном прогнозировании развития ситуации на всех направлениях деятельности руководства в различных условиях функционирования (наработка и проверка планов на типовые критические ситуации);
- возрастанием требований к координации взаимодействия с внешними организациями и ведомствами;
- потребностью в комплексном и оперативном применении высокоэффективных методов принятия решений («мозговые атаки», деловые игры, методы типа «сценарии», экспертные оценки, методы анализа иерархий, методы типа «дерево целей», морфологические методы), которые являются весьма ресурсоемкими по затратам (время, специалисты, объемы и скорости информационных потоков, финансовые средства);
- увеличением объемов и разнообразия способов предоставления информации;

- наличием распределенных источников разнородной (иногда противоречивой) информации с различной степенью достоверности, с различными системами управления данными и организации доступа к ним;
- наличием проблем с поиском и извлечением данных;
- наличием проблем использования данных из устаревших систем хранения;
- потребностью комплексирования информации (агрегирования данных) для оценки и прогнозирования ситуации;
- отсутствием у лиц, принимающих решения, необходимого ресурса времени для глубокого анализа многофакторной ситуации и выработки обоснованных решений;
- потребностью в эффективном реагировании на быстрые изменения обстановки, особенно в кризисных ситуациях;
- возрастанием цены принятия ошибочных управленческих решений;
- потребностью оценки рисков (экономических, социальных и т. п.) и угроз достижения поставленных целей, возникающих при различных вариантах развития ситуации или процесса с учетом возможных конфликтов»¹.

Главными задачами технологии управления в железнодорожных пунктах пропуска таможенных органов являются:

1. Установление организационного порядка и рациональной последовательности выполнения управленческих работ руководством ЖДПП таможенных органов.
2. Обеспечение единства, непрерывности и согласованности действий должностных лиц ЖДПП таможенных органов при принятии решений.
3. Участие вышестоящих руководителей.
4. Распределение равномерной нагрузки исполнителей.
5. Организация и мотивация труда.
6. Управление карьерой и служебным продвижением.

¹ Липатова Н.Г. Управление деятельностью таможенных органов и принципы его реализации // Вестник Российской таможенной академии. 2013. № 1. С. 55.

7. Управление конфликтами (недопущение или своевременное разрешение конфликтных ситуаций).

8. Обеспечение социально-экономического развития таможенного органа.

9. Воспитательно-профилактическая деятельность.

10. Проведение аттестации кадров, присвоение классных чинов, специальных званий.

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

Технологии управления должны быть минимально сложными и трудоемкими. Виды технологий управления таможенными органами представлены на рисунке 3.

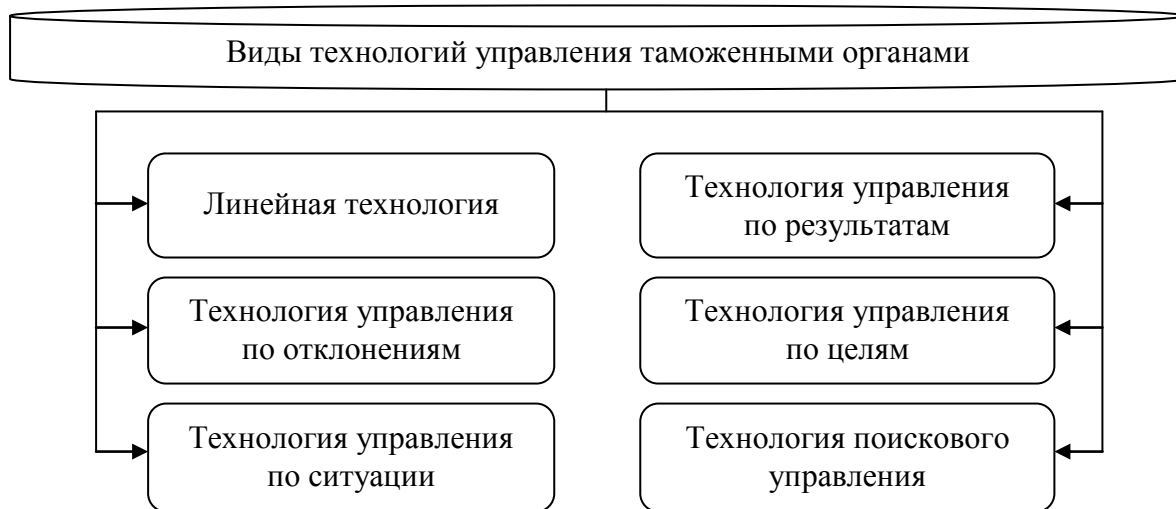


Рис. 3. Виды технологий управления в таможенных органах

Рассмотрим более подробно представленные выше технологии управления.

Линейная технология характеризуется строгой последовательностью отдельных фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом. Такая технология используется в типовых элементарных случаях при достаточной определенности ситуации и

конечной цели, определении страны происхождения товара, начислении таможенных платежей.

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

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

Технология управления по результатам заключается в том, что при отсутствии достаточной определенности ситуации и расплывчатости конечной цели, после каждой фазы, в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей, происходит уточнение последующих управленческих действий. Такая технология часто

применяется, например, когда в сжатые сроки необходимо создать оперативные группы для освоения новых технологий служебной деятельности таможенных органов, внедрения различных усовершенствований быстрого реагирования на изменения внешних и внутренних условий.

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

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

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

В технологии управления как таможенными органами в целом, так и в ЖДПП таможенных органов следует особо выделить принцип сменяемости, основанный на ряде перемещений. Так, внутриорганизационные перемещения обусловлены потребностями функциональной деятельности, связанными с приобретением большего опыта, изменением условий работы и т.д. Квалификационные перемещения осуществляются в одном и том же

структурном подразделении в связи с переходом к более квалифицированной работе. Междолжностные перемещения предполагают расширение круга исполняемых обязанностей, переход на новую должность. Ротация кадров таможенного органа предполагает перемещение должностных лиц в связи с изменением характера или места деятельности, расширением функций, кадровым выдвижением из резерва как внутри таможенного органа, так и между таможенными органами.

При этом, деятельность таможенных органов в ЖДПП следует рассматривать как исполнительный аппарат государственной власти, являющегося основным звеном практической реализации законодательства, а также иных правовых актов органов государственной власти в области внешнеторговой деятельности Российской Федерации. Исходя из этого, можно выделить субъект управления – должностные лица таможенных органов, обеспечивающие процесс управления и объект управления – трудовые коллективы таможенных органов.

Рассматривая субъект и объект управления, следует отметить, что различные уровни управления в таможенной системе одновременно выступают и как субъекты, и как объекты управления. Процесс управления между субъектом и объектом реализуется по средствам прямых и обратных связей, базирующихся на приказах, распоряжениях, инструкциях.

Технология управления в ЖДПП таможенных органов базируется не только на объективных экономических законах и законах управления, но и на формирующуюся на их основе единую систему интересов всех участников оперативно-служебной деятельности: общественных, коллективных и личных. При этом, важной составляющей управления является то, что оно выступает объединяющим фактором, повышающим эффективность таможенной деятельности ЖДПП.

По нашему мнению, основу технологии управления ЖДПП таможенных органов составляют знания о методах и приемах действий руководящего состава таможенных органов по выполнению управленческих операций, основанные на производственных и информационных потоках.

Технология управления ЖДПП таможенных органов базируется на общих принципах и законах управления таможенными органами (рисунок 4).

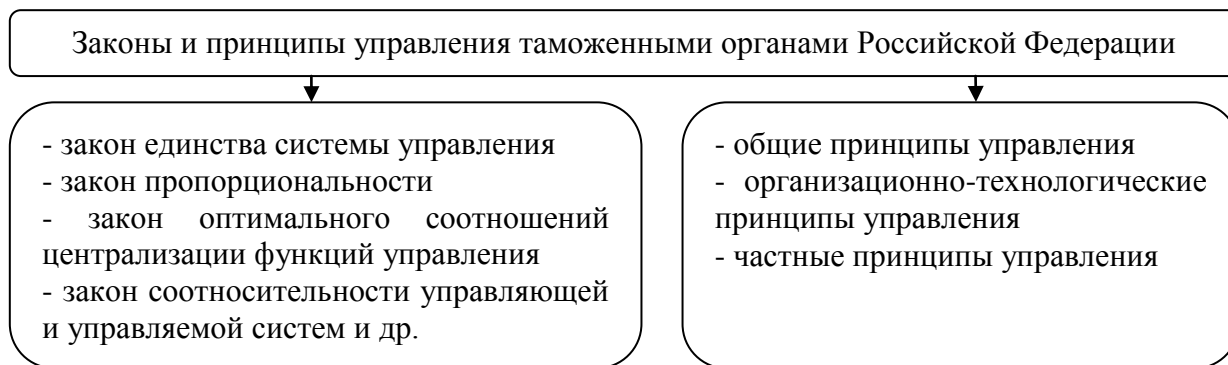


Рис. 4. Законы и общие принципы управления таможенными органами Российской Федерации

Системный подход к использованию законов управления позволяет не только раскрыть теоретически технологию управления и ее особенности, но и выбрать оптимальный вариант функционирования ЖДПП таможенных органов. Так, закон единства системы управления обеспечивает непрерывность и согласованность всех стадий технологии управления, а также единство требований ко всем сотрудникам и должностным лицам ЖДПП таможенного органа.

В основе принципа пропорциональности профессиональной деятельности и управления лежит обеспечение оптимального пропорционального функционирования управляющей и управляемой систем.

Закон оптимального соотношения централизации предполагает такое построение системы управления и такую организацию ее функционирования, при которой существует непрерывная и достаточно устойчивая подчиненность каждого нижестоящего звена системы таможенных органов центральным органам управления.

Суть закона соотносительности управляющей и управляемой систем состоит в требовании обеспечения соответствия управляющей системы управляемой.

Изменение этой соотносительности происходит под воздействием различных факторов, главным образом организационных и экономических. Прежде всего, уровень развития и функционирования управляющей системы должен соответствовать уровню оперативно-служебной деятельности управляемой системы.

Общие принципы управления представляют собой стратегические нормы управления, действующие во всех сферах и подсистемах таможенных органов. Однако действуют они специфически в каждой управленческой системе.

Частные принципы управления в таможенных органах подразделяются на две большие группы: принципы, применяемые в экономической, социально-политической и духовной сферах таможенной деятельности, и принципы, имеющие место в системе таможенных органов как государственной правоохранительной организации, обеспечивающей в пределах своей компетенции экономическую безопасность РФ.

Организационно-технологические принципы управления лежат в основе организационно-распорядительной и административно-исполнительской деятельности руководителей таможенных органов.

К ним можно отнести принцип единоначалия, принцип конкретности, принцип разделения труда, принцип иерархии, принцип единства распорядительства и одного начальника, принцип делегирования полномочий, принцип диапазона управления и ряд других принципов.

Следует отметить, что помимо законов и общих принципов управления, технология управления в ЖДПП таможенных органов включает в себя еще и методы управления (рисунок 5).

Главное место среди методов управления занимают организационные, поскольку они направлены на долговременное закрепление организационных связей в системе, являющееся основой ее управления.

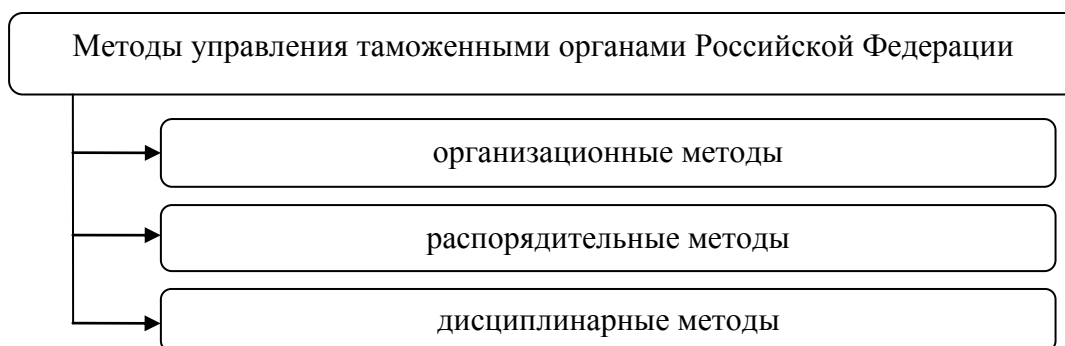


Рис. 5. Методы управления, применяемые в технологии управления таможенными органами Российской Федерации

К организационным методам управления относят регламентирование, нормирование и инструктирование. Рассматривая более подробно эти методы, следует отметить, что основой, устанавливающей организационную обособленность таможенного органа и порядок функционирования всей таможенной системы, является регламентирование, представляющее особо жесткий тип организационного воздействия.

К менее жесткому типу организационного управления относится нормирование. Суть нормирования заключается в определении норм и нормативов, устанавливающих верхние и нижние границы, например нормы времени, служащие ориентировкой в деятельности таможенного органа.

В основе инструктирования лежит форма методической и информационной помощи, направленная на успешное выполнение работы таможенным органом.

Для повседневного оперативного обеспечения слаженной работы органов управления таможенного органа применяются методы распорядительного воздействия, основанные на полномочиях и обязанностях. Реализация данных методов осуществляется путем издания приказов, распоряжений, а также принятия и доведения управленческих решений до коллектива таможенного органа в устной форме.

К третьей группе относятся методы дисциплинарного воздействия, направленные на поддержание стабильности организационных связей в

системе управления таможенным органом по средствам дисциплинарных требований и системы личной, коллективной, материальной, моральной и служебной ответственности.

Вышеперечисленные методы используются в технологии управления ЖДПП таможенных органов как отдельно, так и совместно дополняя и обогащая друг друга.

Нельзя не отметить, что технология управления ЖДПП таможенных органов «реформируется с учетом необходимости обеспечения адекватных обратных связей с объектом администрирования – участником внешнеэкономической деятельности. Концептуальный пересмотр базовых принципов таможенного администрирования позволит в полной мере реализовать концепцию государственных услуг в области таможенного дела на основе международных стандартов качества»¹. При этом, совершенствование технологии управления в ЖДПП таможенных органов представляет собой одно из направлений повышения эффективности управления таможенной системой Российской Федерации в целом, которое следует изучать, совершенствовать и применять в диалектическом единстве.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Таможенные органы Российской Федерации представляют собой единую централизованную систему, осуществляющую свою деятельность в строгой иерархической подчиненности и подконтрольности нижестоящих таможенных органов вышестоящим.

2. Технология управления в таможенных органах включает в себя законы, принципы и методы управления, отражающие специфику таможенной деятельности.

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.

3. Рассмотренные составные части технологии управления в таможенных органах позволяют понять сущность и механизм управления ЖДПП таможенных органов.

4. Знание технологии управления в ЖДПП таможенных органов позволит методически правильно организовать работу руководителей ЖДПП таможенных органов по управлению оперативно-служебной деятельностью коллектива.

5. Технология управления таможенными органами Российской Федерации, является не только основой для эффективного применения законов, принципов и методов управления в осуществлении руководства ЖДПП таможенных органов, но и способствует совершенствованию технологии управления в целом.

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

РАЗДЕЛ II. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПУНКТАХ ПРОПУСКА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)

Белгородская таможня является самостоятельным структурным подразделением, входящим в состав Центрального таможенного управления и «является одной из крупнейших в Центральном регионе России. Протяженность границы с Украиной в зоне деятельности составляет 540,9 км. С украинской стороны на данном промежутке границы функционируют три таможни: Харьковская, Сумская и Луганская.

Структура Белгородской таможни включает в себя 11 таможенных постов (МАПП Нехотеевка, Белгородский, Шебекинский им. В.А.Данкова, Валуйский, Грайворонский, Старооскольский, Губкинский, Новооскольский, МАПП Ровеньки, Алексеевский и Пролетарский), 3 отдела таможенного оформления и таможенного контроля с самостоятельным кодом в составе таможенных постов. В структуру таможни также входят 2 службы, 39 отделов и отделений, врачебный здравпункт.

В регионе деятельности Белгородской таможни функционируют 8 автомобильных пунктов пропуска, 6 железнодорожных (из них 2 временных) и воздушный пункт пропуска.

Околотаможенную инфраструктуру составляют 22 склада временного хранения, из них – 3 таможенно-логистических терминала (Грайворонский, Нехотеевский и Шебекинский)»¹.

Анализируя основные итоги деятельности Белгородской таможни за 2015-2013 годы, следует обратить внимание на такой показатель как внешнеторговый оборот, характеризующий объемы экспорта и импорта Белгородской области. По данным Белгородской таможни внешнеторговый

¹ Основные итоги деятельности Белгородской таможни за 2015 год. URL: <http://www.ctu.customs.ru/index.com> (дата обращения 05.04.2016.)

оборот за январь-декабрь 2015 года составил 4 млрд. 062 млн. 576 тыс. 980 долларов США.

По сравнению с аналогичным периодом 2014 года объемы внешней торговли снизились на 33,06%. Произошло уменьшение как стоимостных объемов экспортных поставок (на 24,89%) так и снижение импортных закупок (на 40,56%). Внешнеторговый оборот таможи за январь-декабрь 2014 года составил 6 млрд. 66 млн. 810 тыс. 890 долларов США.

По сравнению с аналогичным периодом 2013 года объемы внешней торговли снизились на 17,50%. На фоне уменьшения стоимостных объемов экспортных поставок (на 6,13%) произошло снижение импортных закупок (на 25,77%)¹.

При анализе объема внешнеторгового оборота по данным Белгородской таможи за 2013-2015 годы, наблюдается его постоянное снижение, обусловленное не только введением санкций против Российской Федерации Европейским союзом и США, а также разрывом торгово-экономических отношений с Украиной.

Белгородский таможенный пост входит в состав Белгородской таможи и образован на базе Белгородского восточного таможенного поста и Белгородского западного таможенного поста 2 марта 2010 года.

Рассматривая деятельность Белгородского таможенного поста, следует отметить, что данный пост является одним из крупнейших таможенных постов Белгородской таможи по объемам декларирования. Так, в 2015 году объем декларирования составил 23159 шт. или 51,3%, в 2014 году – 27562 шт. или 48,57% от общего объема декларирования Белгородской таможи².

В настоящее время Белгородский таможенный пост является самым крупным постом Белгородской таможи. В состав Белгородского

¹ Статистическая информация о деятельности таможенного органа. URL: http://ctu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=category&id=193&Itemid=235&limitstart=10 (дата обращения 05.04.2016).

² Там же.

таможенного поста входят пять отделов таможенного оформления и таможенного контроля, информационно-технический отдел, отдел таможенного досмотра, отдел контроля за таможенным транзитом, отдел административных расследований и отдел документационного обеспечения. Среднесуточный грузопоток составляет более 400 вагонов и 250 автотранспортных средств.

Штатная численность Белгородского таможенного поста представлена на рисунке 6.

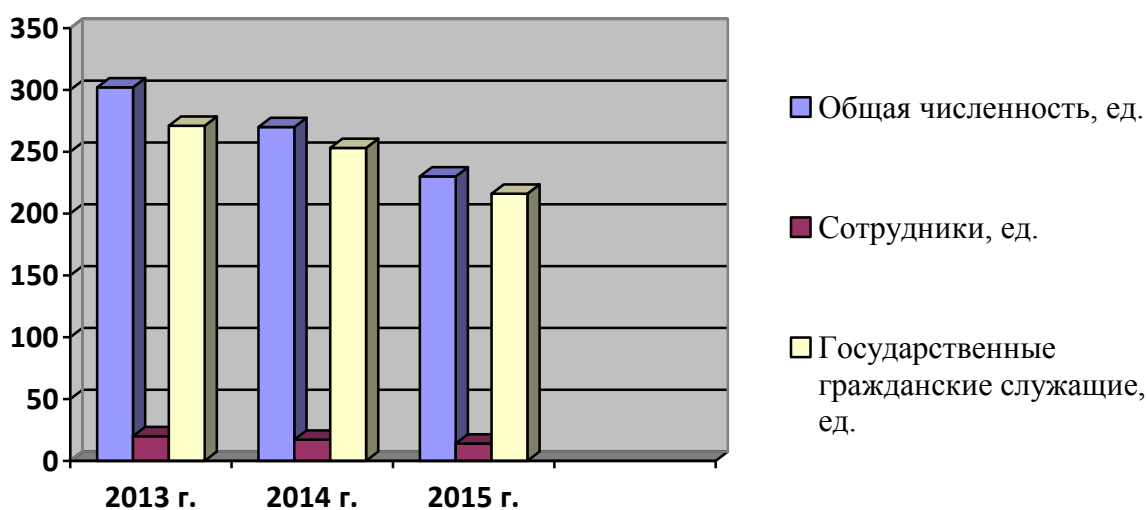


Рис. 6. Штатная численность Белгородского таможенного поста за 2013-2015 гг.

Данные рисунка 5 свидетельствуют о планомерном снижении штатной численности Белгородского таможенного поста. Такое снижение обусловлено проведением реформ в секторе государственной гражданской службы, что повлекло за собой сокращение штатных единиц в таможенных органах.

Фактическая численность Белгородского таможенного поста в 2013 году составила 285 человек, них 20 сотрудников, 265 государственных гражданских служащих. Всего вакансий 11. Укомплектованность штата составляет 94%.

В 2014 году фактическая численность Белгородского таможенного поста составила 255 человек, них 17 сотрудников, 238 государственных гражданских служащих. Всего вакансий 15. Укомплектованность штата составляет 92%.

Фактическая численность Белгородского таможенного поста в 2015 году составила 229 человек, них 14 сотрудников, 215 государственных гражданских служащих. Имелась 1 вакансия государственного гражданского служащего отдела таможенного оформления и таможенного контроля № 2. Укомплектованность штата составляет 90%.

Качественный состав должностных лиц Белгородского таможенного поста по образованию представлен на рисунке 7.

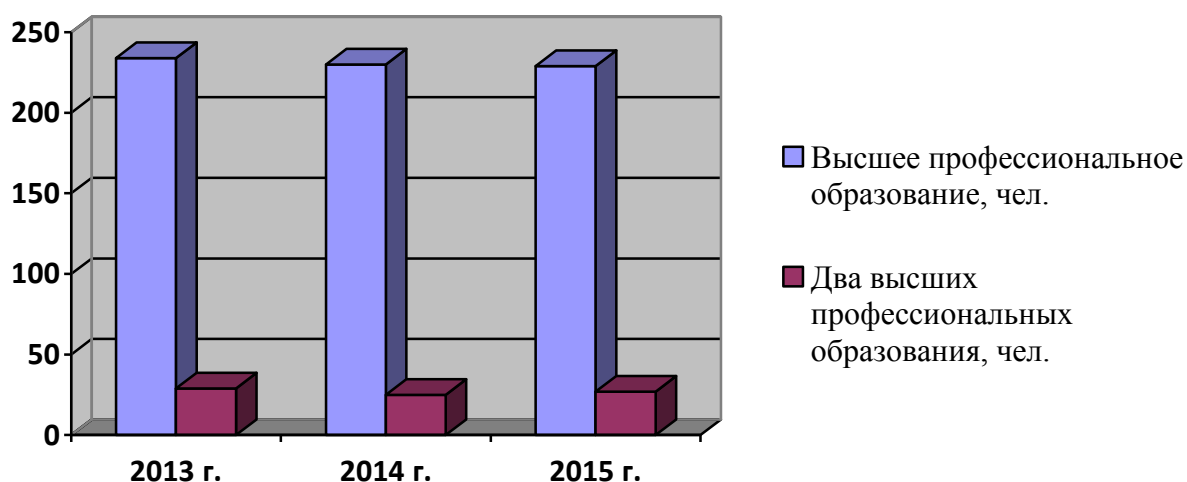


Рис. 7. Качественный состав Белгородского таможенного поста за 2013-2015 гг.

На основании рисунка 6 можно сделать вывод, что, не смотря на сокращение штатной численности Белгородского таможенного поста, качественный состав остается по-прежнему высоким.

Деятельность Белгородского таможенного поста входящего в единую систему таможенных органов Российской Федерации в ЖДПП осуществляется в соответствии с приказом ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste».

На основании Приказа ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste» в своей деятельности Белгородский таможенный пост в ЖДПП руководствуется «Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, международными договорами Российской Федерации, таможенным законодательством Таможенного союза, законодательством Российской Федерации о таможенном деле, иным законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, актами органов валютного регулирования, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами Банка России, иными нормативными правовыми актами в области таможенного дела, нормативными и иными правовыми актами ФТС России. Таможенный пост осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями»¹.

Приказом ФТС России от 4 сентября 2014 г. № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste» определены полномочия Белгородского таможенного поста в ЖДПП, а именно:

1) «совершение таможенных операций, связанных с перемещением товаров через таможенную границу Таможенного союза, помещением под таможенную процедуру, и проведение таможенного контроля, в том числе с использованием системы управления рисками;

¹ Приказ ФТС России № 1701 от 4 сентября 2014 года «Об утверждении Общего положения о таможенном poste». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_170995 (дата обращения: 05.04.2016).

2) создание временных зон таможенного контроля в соответствии с законодательством Российской Федерации о таможенном деле, контроль за порядком создания и обозначения зон таможенного контроля;

3) задержание в соответствии с таможенным законодательством Таможенного союза и законодательством Российской Федерации о таможенном деле товаров и документов на них, которые не являются предметами административных правонарушений или преступлений;

4) продление срока временного вывоза и срока временного ввоза товаров в соответствии с установленным порядком;

5) совершение в соответствии с таможенным законодательством Таможенного союза и законодательством Российской Федерации о таможенном деле таможенных операций и проведение таможенного контроля товаров, перемещаемых через границу особой экономической зоны или свободного склада, созданных в регионе деятельности таможенного поста в соответствии с таможенным законодательством Таможенного союза, законодательством Российской Федерации о таможенном деле, законодательством Российской Федерации об особых экономических зонах;

б) учет, контроль и подтверждение фактического вывоза (ввоза) товаров с (на) таможенной(ую) территории(ию) Таможенного союза;

7) участие в пределах своей компетенции в выработке предложений о порядке применения форм таможенного контроля и мер по минимизации рисков;

8) обеспечение проведения следующих форм таможенного контроля, в том числе с применением системы управления рисками:

- проверки документов и сведений;
- устного опроса;
- получения объяснений;
- таможенного наблюдения;
- таможенного осмотра;

- таможенного досмотра;
- личного таможенного досмотра;
- проверки маркировки товаров специальными марками, наличия на них идентификационных знаков;
- таможенного осмотра помещений и территорий;
- учета товаров, находящихся под таможенным контролем;
- проверки системы учета товаров и отчетности;
- контроль за товарами и транспортными средствами, перевозимыми в соответствии с таможенной процедурой таможенного транзита;

9) обеспечение в пределах своей компетенции соблюдения, единообразного применения и исполнения таможенного законодательства Таможенного союза, законодательства Российской Федерации о таможенном деле и иного законодательства Российской Федерации при осуществлении таможенных операций;

10) участие в реализации системы мер, направленных на пресечение незаконного оборота через таможенную границу Таможенного союза наркотических средств, оружия, культурных ценностей, радиоактивных веществ, видов животных и растений, находящихся под угрозой исчезновения, их частей и дериватов, объектов интеллектуальной собственности, других товаров и др.»¹.

Результативное выполнение вышеперечисленных полномочий должностными лицами Белгородского таможенного поста в ЖДПП зависит от соблюдения или должностного регламента, Дисциплинарного устава таможенной службы², Кодекса этики и служебного поведения должностных

¹ Приказ ФТС России № 1701 от 4 сентября 2014 года «Об утверждении Общего положения о таможенном poste». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_170995 (дата обращения: 05.04.2016).

² 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.

лиц таможенных органов¹ и правил внутреннего трудового распорядка от 12 ноября 2009 г. № 938 «Об утверждении правил внутреннего распорядка, служебного распорядка и внутреннего трудового распорядка Белгородской таможни», представляющих собой технологию управления трудовым коллективом.

Главные задачи технологии управления Белгородского таможенного поста заключаются в:

- формировании гибкой организационно-штатной работы, направленной на эффективное функционирование трудового коллектива Белгородского таможенного поста, как в целом, так и в ЖДПП;
- своевременном установлении потребностей трудового коллектива Белгородского таможенного поста и комплектация его необходимыми кадрами;
- плановом кадровом перемещении, учитывая новые подходы к работе с резервом;
- осуществлении профессиональной подготовки кадров на непрерывной основе, направленной на развитие и личностный рост должностных лиц Белгородского таможенного поста;
- работе с резервом, позволяющей определить наиболее подготовленных профессионально лиц, с выдвижением их на руководящие должности;
- осуществлении и разработке правовых, оперативных и воспитательно-профилактических мер, позволяющих достичь высокого уровня дисциплины и ответственности трудового коллектива Белгородского таможенного поста;
- создании мотивации трудового коллектива для эффективной служебной деятельности, а также совершенствовании системы правового

¹ Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации : Приказ ФТС России от 14 августа 2007 г. № 977. // Федеральная таможенная служба. URL: http://www.customs.ru/index.php?id=14209&option=com_content&view=article (дата обращения: 08.01.2016).

регулирования и правовых гарантий в таможенной службе, обеспечивающих возможности профессионального и должностного роста и осуществление комплекса мер по социальной защите должностных лиц таможенных органов.

Эффективная организация технологии управления в ЖДПП таможенных органов во многом зависит от слаженной работы каждого подразделения и соблюдения служебной дисциплины должностными лицами таможенного органа.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об утверждении дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации» от 16 ноября 1998 г. № 1396, «служебная дисциплина состоит в строгом выполнении всеми сотрудниками таможенных органов (сотрудники) должностных обязанностей, установленных законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами Государственного таможенного комитета Российской Федерации, правилами внутреннего распорядка в таможенном органе, должностными инструкциями сотрудников, приказами начальников таможенных органов, а также условиями контракта о службе в таможенных органах.

Служебная дисциплина основывается на соблюдении каждым сотрудником Конституции Российской Федерации и законодательства Российской Федерации, на сознательном исполнении служебного долга, а также на личной ответственности сотрудников за экономическую безопасность Российской Федерации.

Значение служебной дисциплины труда заключается в том, что она:

- способствует достижению высокого качества результатов труда каждого сотрудника;
- позволяет сотруднику трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу;
- повышает уровень эффективной деятельности каждого сотрудника;

- способствует охране здоровья во время трудовой деятельности, охране труда каждого сотрудника и всего трудового коллектива;
- способствует рациональному использованию рабочего времени каждого сотрудника и всего трудового коллектива.

Служебная дисциплина обеспечивается за счет личной ответственности каждого сотрудника за исполнение своих должностных обязанностей, строгого соблюдения сотрудниками правил внутреннего распорядка в таможенном органе, порядка работы со служебной информацией, установленных правил ношения форменной одежды, корректного поведения при исполнении своих должностных обязанностей поддержания каждым сотрудником уровня квалификации, необходимого для исполнения своих должностных обязанностей, постоянного контроля начальника таможенного органа за исполнением подчиненными своих должностных обязанностей, умелого сочетания и справедливого применения начальниками мер убеждения и принуждения»¹.

Необходимо обратить внимание на то, что персональную ответственность за соблюдение служебной дисциплины несет начальник Белгородского таможенного поста.

В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка от 12 ноября 2009 г. № 938 «Об утверждении правил внутреннего распорядка, служебного распорядка и внутреннего трудового распорядка Белгородской таможни» каждое должностное лицо Белгородской таможни обязано выполнять приказы и распоряжения начальников, отданные в пределах их должностных полномочий, за исключением заведомо незаконных.

Приказы и распоряжения отдаются начальником Белгородского таможенного поста в письменной или устной форме, в пределах его должностных полномочий.

¹ Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 16 ноября 1998 г. № 1396 (ред. от 30.09.2012).// Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 48. – Ст. 5742.

Одним из важных элементов технологии управления в ЖДПП Белгородского таможенного поста, а также элементом воспитания коллектива и укрепления служебной дисциплины является поощрение (рисунок 8).

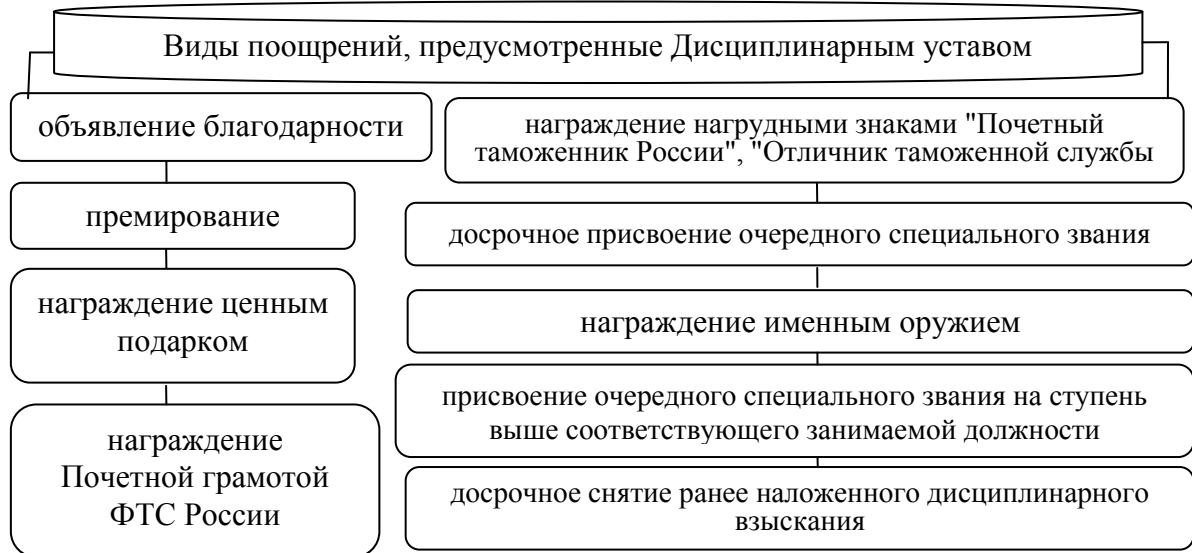


Рис. 8. Виды поощрений, предусмотренные Дисциплинарным уставом

Определяя вид поощрения, начальник Белгородского таможенного поста руководствуется добросовестностью и успешностью исполнения своих обязанностей должностным лицом, продолжительностью и безупречностью службы, выполнением заданий особой важности и сложности. «Поощрение в виде премирования, награждения ценным подарком, награждения именованным оружием может применяться одновременно с объявлением сотруднику благодарности или награждением его Почетной грамотой Федеральной таможенной службы. Приказы о поощрении сотрудников доводятся до сведения всего личного состава таможенного органа»¹.

Особое значение в технологии управления таможенным органом занимает такой элемент, как организационная культура.

¹ Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 16 ноября 1998 г. № 1396 (ред. от 30.09.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 48. – Ст. 5742.

Она определяет стратегию организации, цели и средства их достижения, а также критерии эффективности в достижении намеченных целей. Благодаря организационной культуре, в организации разрабатывается общий язык и концептуальные категории, критерии получения, удержания и утраты власти, правила поведения, системы поощрений и наказаний. Организационная культура обеспечивает более тесную коммуникацию между членами организации – основные посылки и теоретические положения, от которых отталкивается конкретный человек, являются общими для всех.

Одним из аспектов таможенной культуры является культура таможенни как организации.

При этом необходимо обратить внимание на основные специфические отличия деятельности сотрудников и служащих таможенных органов от сотрудников коммерческих структур, которые заключаются:

- во-первых, в разности мотивационного механизма, действующего по отношению к ним;
- во-вторых, в большей степени формализации отношений в таможенных органах;
- в-третьих, в специфике организационной культуры.

Особенности организационной культуры, свойственной таможенным органам, определяются следующими факторами:

- специфическими статусными характеристиками сотрудников и служащих таможенных органов;
- высокой степенью ориентации на бюрократические доминанты;
- зависимостью таможенных органов от общероссийских тенденций в государственном управлении;
- значительным влиянием традиций взаимоотношений внутри таможенных органов, свойственных для российской бюрократии;

присутствием большего духовно-нравственного компонента, чем в бизнес-среде.

Организационная культура в таможенных органах выполняет существенные функции: она обеспечивает организации необходимую мобильность в условиях регулирования внешнеторговых процессов; создает возможности оперативно реагировать на изменения, вызываемые динамикой внешнеторговых отношений и научно-технического прогресса; создает среду, в которой таможенные органы развиваются на принципах инициативы работников и уполномоченных экономических операторов.

Задачей формирования организационной культуры таможенных органов является приведение системы внешних и внутренних коммуникаций в состояние, позволяющее повысить эффективность и результативность деятельности таможенных органов.

Особенности реализации инноваций в организационной культуре таможенных органов обусловлены отраслевой спецификой, состоянием человеческого, инновационного и конкурентного потенциала таможенных органов, современным состоянием и перспективами развития внешнеторгового рынка, способностью таможенных органов к самоорганизации, а также наличием (отсутствием) поддержки внешней и внутренней сред.

Формирование организационной культуры в большей степени зависит от готовности руководителя (лидера) и подчиненных следовать принципам и необходимости развития организационной культуры.

В результате анализа нами выделены и определены необходимые требования и условия успешного реформирования организационной культуры:

- наличие формальной организации;
- наличие базовой культуры организации;

- личность лидера нововведений, обладающая достаточным авторитетом, административной властью и умением активно влиять на среду;
- подготовленность внутренней среды (должностных лиц);
- наличие известных фактов успешного развития таможенных органов после внедрения аналогичного нововведения и/или привлекательных мотиваций, обеспечивающих поддержку среды и выполнение намеченного плана реформирования;
- «пассионарный» состав единомышленников, сгруппированных вокруг лидера;
- уверенность лидера, его единомышленников и организации в целом в положительном результате нововведения.

Анализируя возможности выполнения требований к формированию организационной культуры, определенно выявляются основные принципы формирования системы ценностей, присущие таможенным органам:

1. Принцип демократичности: уважение к человеку, его правам и достоинству. Согласно этому принципу осуществляются следующие мероприятия:

- развитие творческих способностей и эффективное их использование;
- оплата труда сотрудников и служебное продвижение в зависимости от их вклада в общее дело;
- установление двусторонних контактов между руководителем и подчиненным.

2. Принцип обратной связи: предоставление таможенных услуг, отвечающих высоким требованиям потребителей. Для этого таможенные органы осуществляют:

- четкое соблюдение и выполнение требований административных регламентов;
- формирование системы сервисного обслуживания потребителей;

3. Принцип поступательного развития: высокое качество – основное условие деятельности. Для этого таможенные органы стремятся делать все, чтобы:

- занимать ведущие позиции во внедрении современных технологий и разработок;
- использовать новейшие достижения таможенных администраций других стран и улучшать их на научных принципах;
- осуществлять качественную деятельность при одновременном снижении затрат участников внешней торговли.

4. Принцип единоначалия: руководитель должен быть эффективным организатором трудового процесса. Для этого руководитель должен:

- обеспечить руководство, стимулирующее сотрудников качественно и в срок выполнять поставленные задачи;
- часто встречаться со своими сотрудниками;
- подвергать сомнению принятые им решения, представлять потребности организации и ее структурных подразделений.

5. Принцип экономической целесообразности: выполнение обязанностей и функций, поставленных государством. С этой целью таможенные органы осуществляют:

- бережное отношение к государственной собственности;
- обеспечение поступлений в федеральный бюджет;
- использование резервов, обеспечивающих соблюдение таможенных правил.

6. Принцип взаимодействия: долгосрочные взаимосвязи с участниками таможенных операций и процедур. Для этого таможенные органы осуществляют следующее:

- контроль деятельности указанных лиц с учетом качества их продукции и услуг, надежности и ценовой конкуренции;

- признание законных интересов как лиц, перемещающих товары и пересекающих таможенную границу;
- недопущение ненужной зависимости бизнеса и наоборот.

На сегодняшний день культура российской таможни находится на этапе развития, который характеризуется «открытием границ». Таможня при этом работает в режиме своеобразного фильтра, пропускающего людей и товары, разрешенные к перемещению, и, напротив, задерживающего товары, запрещенные к ввозу или вывозу. Однако необходим следующий этап развития культуры таможни, который характеризуется, прежде всего, приоритетной ориентацией на интересы клиентов, усиление связи с ними и развитием информационной инфраструктуры (рисунок 9).

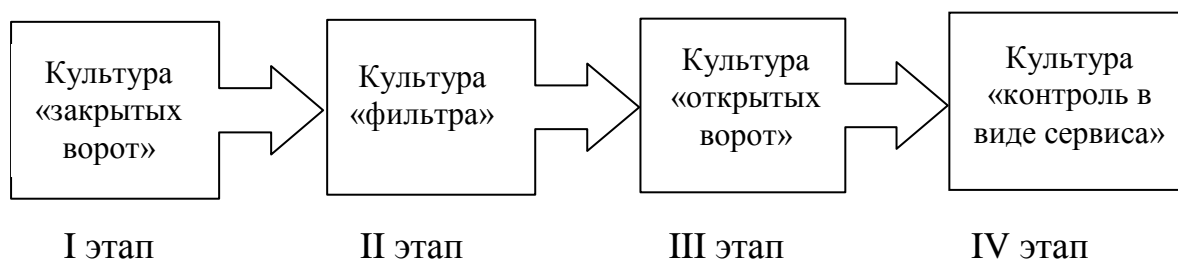


Рис. 9. Этапы развития культуры таможенных органов Российской Федерации

Переход к этапу развития культуры таможни «Контроль в виде сервиса» во многом будет способствовать лучшему пониманию интересов участников внешнеторговой деятельности, а также приближению к общепринятым мировым стандартам, в частности, принятым в сфере оказания услуг в области таможенного дела. Вместе с тем необходимо отметить, что на протяжении последних лет Российской Федерацией уже проведена большая работа по адаптации механизма внешнеторгового регулирования к требованиям ВТО, призванной формировать культуру мировой торговли. В рамках сказанного можно выделить уже реализованные в этом направлении меры: признание принципа свободы торговли, право каждого юридического и физического лица заключать экспортно-импортные сделки и др.

Однако, реализация развития вышеприведенных этапов таможенной культуры не возможна без способствования полному раскрытию кадрового потенциала сотрудников таможенных органов, так как именно сотрудники таможенных органов являются носителями таможенной культуры.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Белгородский таможенный пост входит в единую систему ФТС России и осуществляет деятельность в пределах своей компетенции.

2. Особое значение в надлежащем исполнении своих должностных обязанностей трудовым коллективом играет соблюдение Дисциплинарного устава.

3. Объективные причины, вызванные необходимостью перехода на инновационный тип развития организационной культуры таможенных органов, требуют комплексного решения проблем эффективного взаимодействия социальных и экономических факторов на всех этапах формирования и уровнях организационной культуры.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПУНКТАХ ПРОПУСКА ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

На современном этапе развития государственной службы все больше инструментариев коммерческого сектора экономики находит свое применение в технологии управления государственным сектором и таможенные органы, в данном случае, не являются исключением.

Таможенные органы Российской Федерации являются специфическим социально-правовым институтом, реализующимся в аппаратной деятельности государственных гражданских служащих. Потребность общества в таможенных органах, независимых от внешних политических воздействий, работающих в структуре государства основательно и на пользу людям, эффективно реализующих государственные услуги, и, как следствие, цели и задачи Федеральной таможенной службы, органов государственной гражданской службы Российской Федерации и государства в целом обуславливают необходимость и своевременность исследования перспектив совершенствования технологии управления таможенными органами.

На современном этапе развития таможенной системы одними из основных направлений совершенствования технологии управления таможенными органами, в том числе и в ЖДПП можно выделить контроллинг и освоение в таможенных органах международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества». Рассмотрим подробнее эти направления.

«Контроллинг представляет собой новую концепцию управления, основанную на практике современного менеджмента. Контроллинг (от англ. Control – руководство, регулирование, управление контроль) далеко не исчерпывается контролем»¹.

¹ Справочник экономиста. URL: <http://www.catback.ru/articles/theory/control/controlling.htm> (дата обращения: 19. 01. 2016).

Цель контроллинга заключается в методическо-инструментальном базовом обеспечении всех функций менеджмента и оценки ситуации для принятия верных управленческих решений.

Обуславливая место контроллинга в системе управления как технологию менеджмента, следует обратить внимание, что предпосылкой осуществления контроллингом своих функций является то, что руководство организации должно иметь четкое определение и ясную формулировку целей, и его эффективность может проявляться, только если работают все элементы технологии каждой подсистемы управления. Экономическая сущность контроллинга заключается в том, что он представляет собой не только эффективно выстроенную систему внутриорганизационного контроля, но и анализ всей системы управления, направленной на будущее развитие организации, поскольку позволяет развивать и совершенствовать деятельность организации, повышать качество управления организацией, внедрять в процесс управления самые эффективные нововведения менеджмента.

Использование передовых подходов к управлению в системе таможенных органов Российской Федерации основывается на организационных предпосылках и предпосылках необходимости.

Организационные предпосылки включают в себя:

- реальное функционирование различных органов контроля, выполняющих определенные функции внутреннего контроля в системе таможенных органов, как по вертикальной, так и по горизонтальной составляющей;

- реальное выполнение различными структурными и функциональными подразделениями системы функций, присущих службам контроллинга;

- регламентация взаимодействия и взаимосвязи ведомственных контрольных органов различных уровней.

Рассматривая предпосылки необходимости, следует отметить, что они связаны со следующими обстоятельствами:

- наличием законодательно регламентированной контрольной функции вышестоящих звеньев системы таможенных органов по отношению к нижестоящим;
- наличием многоуровневой управленческой, организационной структуры в системе таможенных органов;
- созданием потребности в высокопрофессиональном консалтинге.

На наш взгляд, использование в системе таможенных органов Российской Федерации, контроллинга, как одного из новых направлений современного менеджмента, позволит создать комплексную систему управления деятельностью таможенной службы России по реализации таможенной политики путем системной интеграции методов и технологий, обеспечивающих подготовку и контроль системных управленческих решений.

Поскольку концепция контроллинга сформировалась в рамках регулирования системы управления, то сущность контроллинга в таможенных органах, как и в коммерческих организациях не должна сводиться к тотальному контролю за деятельностью системы таможенных органов, поскольку контроллинг является функцией управления и сочетает в себе комплексное программно-целевое планирование, присущее таможенной системе, бухгалтерский учет и систему экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью прописывающей принятие решений в рамках определённых систем менеджмента.

Современное управление включает в себя совокупность действий, выбранных на основании определенной технологии обработки информации,

направленных на оптимизацию и развитие процессов функционирования производственной (социальной и т.п.) системы для достижения поставленных целей. Результат эффективного применения систем обработки информации приводит к повышению конкурентоспособности организации, так как она имеет прямую связь со своевременностью получения информации о критических факторах успеха.

Необходимость использования контроллинга в органах государственной власти, в частности, в системе таможенных органов обусловлена основными задачами, стоящими перед таможенной службой, контролем за соблюдением внутренних правил, таможенных операций, связанных с помещением товара под таможенную процедуру и таможенного контроля, а также созданием Таможенного союза и Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

По нашему мнению, контроллинг представляет собой деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности таможенных органов Российской Федерации. Контроллинг помогает системе таможенных органов достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке, повышению эффективности процессов управления рисками и контроля.

Применение концепции контроллинга в системе управления таможенными органами Российской Федерации можно представить в виде «дерева целей» (рисунок 10).

Рисунок 10 наглядно показывает разграничение контроллинга на стратегический и оперативный.

Стратегический контроллинг в системе таможенных органов Российской Федерации направлен на отслеживание мероприятий по реализации намеченных целей долгосрочного и устойчивого развития.



Рис. 10. «Дерево целей» в системе таможенных органов Российской Федерации

Объектами контроля, а, следовательно, и контролируемыми величинами являются такие показатели, как цели, стратегии, потенциалы и направления развития, сильные и слабые стороны системы таможенных органов, а также риски и последствия.

Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как правильность определения таможенной стоимости и начисления таможенных платежей, своевременность поступления отсроченных и рассроченных таможенных платежей, прогнозирование возможных объемов незаконного перемещения через таможенную границу товаров и транспортных средств в случае превышения предельных размеров таможенного обложения, прогнозирование величины сборов в бюджет, а также выявление влияния изменений ставок таможенных пошлин и налогов на динамику розничных цен внутри страны.

Таможенные органы Российской Федерации представляют собой целостную систему, с четко выраженной иерархичной системой управления, главным принципом управления которой является принцип единоначалия, проявляющийся в непрерывности передачи информации от высших органов управления к низшим звеньям системы.

Деятельность таможенных органов, как и предприятия, подвержена воздействию внешних и внутренних факторов, влияющих как на принятие управленческих решений, так и на деятельность таможенной системы в целом. При этом следует отметить, что каждое управленческое решение имеет свою реальную стоимость, выраженную в эффективности деятельности таможенных органов и выполнении плановых показателей. В данном случае, применение инструментов контроллинга позволит рассчитать экономическую эффективность принимаемых руководящим составом таможенных органов управленческих решений путем сопоставления необходимых затрат и плановых показателей.

На основании современного подхода к управлению контроллингом может интерпретироваться как информационное обеспечение, ориентированное на результат управления системой таможенных органов, основополагающая функция которого заключается в подготовке и предоставлении необходимой управленческой информации, позволяющей руководству принять решения и осуществить необходимые действия.

Контроллинг является своевременной информационной поддержкой менеджмента в процессе планирования, организации, управления и контроля использования ресурсов в системе таможенных органов (рисунок 11).

Рисунок 11 показывает, что контроллинг охватывает все уровни управления таможенными органами, в том числе и ЖДПП таможенных органов, позволяя оптимизировать решение проблемы путем взаимосвязи управленческих воздействий посредством различных инструментов, на объекты управления с целью достижения максимальной эффективности деятельности.



Рис. 11. Место контроллинга в системе управления таможенными органами

На наш взгляд, особого внимания заслуживает применение контроллинга в технологии управления таможенными постами, в том числе и в ЖДПП таможенных органов. Это обусловлено тем, что именно таможенные посты осуществляют каждодневное решение задач по реализации государственной таможенной политики Российской Федерации.

Следует также отметить, что традиционная система контроля, существующая в таможенных органах, являлась эффективной тогда, когда изменение внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на их деятельность, было постепенным и допускало замедленные реакции при принятии управленческих решений. В условиях интенсивного развития

рыночных отношений возникает необходимость осуществления контроля с учетом будущих событий и действий.

В основе технологии контроллинга лежит упреждающий контроль, основанный на анализе нынешних результатов и целей с теми, которые должны быть достигнуты к концу планового периода, а не на уже выполненных плановых показателях. В данном случае инструменты контроллинга будут работать с учетом допущенных ошибок и рисков на достижение будущего результата.

Следовательно, руководители таможен и ЖДПП таможенных органов, с учетом делегирования полномочий и субординации, должны содействовать руководителям региональных таможенных управлений, а те в свою очередь руководству Федеральной таможенной службы в выработке миссии таможенных органов, установлении ключевых целевых показателей деятельности таможенных органов, разработке стратегии их достижения, определении факторов успеха и разработке мероприятий, необходимых для достижения поставленных целей.

Рассматривая возможность применения технологии контроллинга в таможенных органах, необходимо акцентировать внимание на том, что контроллинг позволяет обеспечить адаптацию традиционной системы планирования, учета и контроля к информационным потребностям должностных лиц, принимающих решения, по средствам сбора, обработки, проверки и представления системной управленческой информации.

Еще одним из направлений совершенствования технологии управления в таможенных органах является внедрение международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества». Целью внедрения данных стандартов является повышение эффективности управления таможенными органами Российской Федерации путем применения системы управления качеством, основанной на положениях международных стандартов ИСО серии 9000, для обеспечения устойчивого и стабильного функционирования

таможенных органов, гарантированного достижения запланированных показателей деятельности.

Основными проблемами, обусловившими необходимость применения системы управления качеством в технологии управления таможенными органами Российской Федерации, являются:

- отсутствие в распоряжении Федеральной таможенной службы действенных инструментов управления качеством таможенной деятельности;
- отсутствие достаточного количества специалистов, владеющих методологией международных стандартов качества ИСО серии 9000;
- отсутствие системного механизма мотивации персонала таможенных органов для повышения качества своей деятельности.

Главными причинами указанных проблем являются:

- концентрация полномочий на верхних ярусах управления;
- отсутствие нормативов качества таможенной деятельности;
- неразработанность критериев для оценки деятельности руководящего состава таможенных органов в области обеспечения качества;
- недостаточная инициативность персонала таможенных органов в области повышения качества собственной деятельности;
- отсутствие стимулов к постоянному совершенствованию таможенной деятельности;
- ограничение самостоятельности руководящего состава таможенных органов при принятии управленческих решений в области обеспечения качества таможенной деятельности и ее результатов;
- отсутствие четкого распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали управления;
- отсутствие эффективной системы внутренней мотивации персонала к повышению качества собственного труда.

Следует отметить, что внедрение международных стандартов качества ИСО серии 9000 в таможенных службах государств-участников

Таможенного союза обеспечивает выработку унифицированного подхода к управлению таможенной деятельностью и создания единых стандартов руководства процессом таможенного контроля. Это приобретает особую актуальность в процессе осуществления технологии управления в пунктах пропуска таможенных органов, поскольку позволяет оценить степень соответствия полноты, правомерности и своевременности действий должностных лиц таможенного органа при осуществлении таможенных операций и таможенного контроля правовым требованиям.

В современных условиях развития экономики «серия стандартов ISO 9000 составляет основу для достижения стабильного качества любой организации. Стандарты ISO содержат информацию и положения по разработке и применению систем качества, базирующихся на основных принципах концепции TQM, — тотального (всеобщего) управления качеством»¹.

Следует отметить, внедрение международных стандартов качества ИСО серии 9000 в технологию управления таможенными органами Российской Федерации представляет собой разновидность инновационного менеджмента, в основе которого лежит использование инноваций и нововведений в управлении организацией. В современных рыночных условиях таможенные органы регулируют национальную экономику и являются связующим звеном с мировым рынком. «Таможня как орган, созданный государством, с одной стороны, должна быть надежным регулятором внешнеторговой деятельности и гарантом соблюдения таможенного законодательства, с другой — как участник процедур внешнеэкономической деятельности таможня должна обеспечить такое качество своей работы, чтобы для законопослушного участника ВЭД таможенные операции и таможенный контроль были естественным этапом

¹ Федотова Г.Ю. Актуальные вопросы повышения эффективности работы таможенных органов на основе внедрения международного опыта менеджмента качества // Научные труды СЗИУ РАНХиГС. Том 4. Выпуск 1 (8). 2013. С. 163.

торговых процедур, не тормозящим производственные процессы»¹. Каждый руководитель должен вносить свой вклад в создание и обеспечение качества таможенных услуг, удовлетворяющих реальные и потенциальные потребности государства и участников ВЭД.

От качества таможенных услуг напрямую зависят ускорение и упрощение процессов таможенных операций и таможенного контроля, минимизация временных и финансовых издержек участников ВЭД, которые они неизбежно несут при прохождении установленных государством таможенных формальностей. Именно поэтому в условиях либерализации ВЭД вопрос о наиболее выгодном с экономической точки зрения таможенном обслуживании ВЭД стал особенно актуальным.

Сущность требований международных стандартов качества ИСО серии 9000 заключается в постоянном, непрерывном улучшении процессов и их результатов, поэтому изучение причин несоответствий и разработка мер по их устранению и предотвращению является одним из основных направлений работы таможенных органов при освоении требований стандартов. Меры по улучшению таможенной деятельности, сформированные в процессе работы над несоответствиями, должны быть включены в технологический процесс. Решению этого вопроса может способствовать подготовка соответствующих рекомендаций по стандартизации процессов таможенной деятельности и разработка предложений по повышению уровня самостоятельности руководства таможенных органов в вопросах принятия инициативных решений в области обеспечения качества таможенной деятельности.

Особое внимание при применении международных стандартов качества ИСО серии 9000 должно уделяться профессиональному аспекту, т.е. знаниям, умениям и навыкам должностных лиц таможенных органов, осуществляющих свою деятельность как в автомобильных, так и в

¹ Федотова Г.Ю. Актуальные вопросы повышения эффективности работы таможенных органов на основе внедрения международного опыта менеджмента качества // Научные труды СЗИУ РАНХиГС. Том 4. Выпуск 1 (8). 2013. С. 165.

железнодорожных пунктах пропусков. Основным моментом в оценке качества деятельности должностных лиц таможенных органов в ЖДПП должна стать оценка профессионализма, включающего уровень профессионального образования, стаж и опыт работы, уровень знаний нормативно-правовых актов и как следствие, установление в отношении должностного лица ЖДПП соответствия занимаемой должности (рисунок 12).



Рис. 12. Применение международных стандартов качества ИСО серии 9000 при установлении соответствия занимаемой должности должностным лицом ЖДПП

На рисунке 12 видно два основных показателя: уровень профессиональной подготовки и уровень квалификации.

Уровень профессиональной подготовки – это характеристика «знаний» должностных лиц ЖДПП, а уровень квалификации характеризует его «умения». Оба показателя являются количественными характеристиками. Анализ результатов оценки уровня профессиональной подготовки и уровня квалификации в большей степени направлен на изучения формальных признаков наличия знаний и умений, но в меньшей степени ориентирован на определение их содержания.

Оценка качественных и количественных характеристик уровня профессиональной подготовки и уровня квалификации должностных лиц ЖДПП позволяет обосновать и спланировать процесс его обучения. Так, например, количественные характеристики определяют трудоемкость процесса обучения, а качественные – содержание программы обучения. Одним из противоречий в существующем порядке определения уровня профессионального образования является то, что оценка уровня профессиональной подготовки и оценка уровня квалификации проводится по единым требованиям (критериям) соответствия должностных лиц ЖДПП таможенных органов занимаемой должности. В теории и законодательстве оценка уровня профессиональной подготовки и оценка уровня квалификации это различные по содержанию кадровые мероприятия. Однако на практике происходит их объединение через установление критериев оценки, которые едины и универсальны.

Так, например, оценка уровня профессиональной подготовки должностных лиц ЖДПП таможенных органов проводится на основе требований к занимаемой должности, которые являются критериями оценки, при этом в процессе оценки определяется только уровень знаний. По этим же требованиям определяется уровень умений в процессе оценки уровня квалификации. Поскольку требования устанавливают соответствие должностных лиц ЖДПП таможенных органов занимаемой должности, то они больше ориентированы на деятельность должностного лица, т.е. на оценку умений, реализуемых на практике. Это не позволяет адекватно оценить уровень профессиональной подготовки, т.е. уровень знаний должностных лиц ЖДПП таможенных органов, поскольку критерии оценки завышены и знания к которым предъявляются соответствующие требования, могут быть не подкреплены практикой.

Стаж и опыт работы как показатели не позволяют установить полноценную оценку должностных лиц ЖДПП таможенных органов, поскольку не являются экспонентным показателем профессионализма их

деятельности. На практике – чем больше опыта, тем меньший уровень образованности приходится на решение задач – такие решения больше являются интуитивными, что, безусловно, ухудшает результативность деятельности. Уровень знания нормативных правовых актов как качественная характеристика должностных лиц таможенных органов является эндогенным показателем, формирующимся внутри организации. Поэтому оценивать уровень знания нормативно-правовых актов необходимо в процессе деятельности должностных лиц таможенных органов, но не по результатам их деятельности и не в качестве требования по соответствию занимаемой должности при приеме на работу в таможенные органы. Таким образом, существующая нормативная правовая система оценки уровня профессиональной подготовки и уровня квалификации должностных лиц ЖДПП таможенных органов не позволяет дать полноценную и адекватную оценку их профессионализму при выполнении должностных обязанностей.

Современные подходы к оценке должностных лиц ЖДПП таможенных органов ориентированы на целостное представление качественных и количественных характеристик уровня его профессионализма. Профессионализм должностных лиц ЖДПП таможенных органов раскрывается через три категории: «знания», «умения» и «навыки», которые объединены в способности должностных лиц ЖДПП таможенных органов, проявляются через выполнение должностных обязанностей и регламентируются должностными инструкциями. «Знания» являются центральным звеном, занимают центральную позицию и представляют теоретическую составляющую способностей должностных лиц ЖДПП таможенных органов. «Умения» и «навыки» – практическая составляющая способностей должностных лиц ЖДПП таможенных органов, при этом «умения» – это знания, реализуемые на практике, а «навыки» – это знания, формируемые на практике. Такой подход к определению термина «профессионализм» называется компетентностным, и в большей степени был развит в образовательной сфере, в том числе при подготовке должностных лиц ЖДПП таможенных органов. В настоящее время возникла необходимость

адаптировать применяемые кадровые технологии по оценке должностных лиц таможенных органов к новым условиям. Поскольку компетентностный подход отражается не только на кадровой политике организации, но и на процессе ее функционирования в целом, то адаптация существующих инструментов оценки не позволяет, во-первых, получать достоверную информацию для оценки, а во-вторых, не отражает полноту деятельности должностных лиц таможенных органов.

Таким образом, исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Новейшие эффективные инструменты управления коммерческими организациями все больше используются в управлении государственными организациями с учетом специфики последних.

2. Контроллинг представляет собой новую концепцию управления, порожденную практикой современного менеджмента.

3. Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

4. Применение концептуальных основ контроллинга в процессе управления таможенными органами позволит создать гарантии выполнения планов и повышения эффективности управленческого процесса в целом.

5. Требования к деятельности таможенных органов возрастают как со стороны государства, так и со стороны участников внешнеэкономической деятельности, что определяет необходимость применения инновационных кадровых технологий к управлению персоналом таможенных органов, в том числе основанных на компетентностном подходе.

6. Применение международных стандартов качества ИСО серии 9000 при управлении деятельностью таможенных органов позволит повысить уровень удовлетворенности заказчика таможенного дела (государства) и ожидания участников внешнеэкономической деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях, когда деятельность таможенных органов становится все сложнее, а ресурсы, выделяемые на развитие таможенной службы, – все более ограниченными, на первый план выдвигается задача повышения эффективности работы всех структурных подразделений системы – от центрального аппарата ФТС России до таможенного поста.

Таможенные органы вносят весомый вклад в обеспечение устойчивости национальной экономики. Пополнение доходной части федерального бюджета – одна из важнейших задач таможенных органов.

В настоящее время ФТС России обеспечивает более 50% доходной части федерального бюджета. Следовательно, от качества деятельности ФТС России во многом зависят обеспечение экономической безопасности и защита суверенитета Российской Федерации.

Анализ работы таможенной службы обнаруживает существенные расхождения между фактическим и желаемым положением дел. Как показывает практика, реформирование таможенных органов Российской Федерации во многом сводилось к прагматическим изменениям отдельных процедур. При этом внимание уделялось самым болезненным проблемам, не затрагивая общих аспектов деятельности таможенных органов. Реформы поглощали значительные ресурсы и большей частью преследовали цель увеличить поступления в федеральный бюджет. Однако если изменения не затрагивают всех сторон практической работы таможенной службы, они не дают желаемых результатов.

Это привело к тому, что существующая организация деятельности таможенной службы в значительной степени ограничивает возможности устойчивого повышения качества выполнения возложенных на нее функций и в конечном счете снижает эффективность деятельности ФТС России.

Сегодня, для достижения эффективной и слаженной работы всей таможенной системы Российской Федерации, особое внимание уделяется совершенствованию технологии управления таможенными органами.

Технология управления таможенными органами представляет собой сложную организационно-функциональную систему, которая состоит из множества структурных элементов, связанных и функционирующих между собой. Каждый элемент структуры таможенных органов взаимодействует как внутри системы, так и вне ее. Результативность таможенных органов напрямую зависит от слаженной работы всей системы, но каждый элемент не менее важен, чем вся система. Белгородская таможня так же вносит свой вклад в развитие российской таможни.

В дипломной работе приведена характеристика Белгородского таможенного поста Белгородской таможни, являющейся структурной единицей Центрального таможенного управления, находящегося в подчинении Федеральной таможенной службы. Белгородский таможенный пост в ДЖПП осуществляет свою деятельность на основе приказов, указаний, распоряжений, писем и других нормативных документов, Федеральной таможенной службы и Центрального таможенного управления.

Структура и штатная численность должностных лиц Белгородского таможенного поста утверждается приказом начальника Белгородской таможни. Белгородский таможенный пост находится в подчинении начальника Белгородской таможни, а также его заместителей, курирующих различные направления деятельности Белгородского таможенного поста.

Анализируя деятельность должностных лиц Белгородского таможенного поста в ЖДПП следует отметить, что актуальной проблемой становится разработка новых подходов к технологии управления в таможенных органах России, создания ориентированных на достижение целей систем информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе принятия решений, получения достоверной информации о результатах деятельности таможенных подразделений и

использования этих данных в целях совершенствования технологии управления в таможенных органах Российской Федерации.

Проведенное исследование позволило выявить ряд проблем в технологии управления таможенных органов:

– проблемы, связанные с увеличением психофизической нагрузки на должностных лиц таможенных органов: реализация Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года; проблемы организации осуществления таможенных операций и контроля (выполнение плана и контрольных показателей за год, оптимизация таможенных процедур и таможенного контроля, вопросы таможенной стоимости, внедрение электронного декларирования с использованием сети Интернет, эффективная организация взаимодействия с функциональными подразделениями таможни, использование МИДК, проблемы материально-технического обеспечения, эксплуатации и строительства объектов таможенной структуры, увеличение пропускной способности существующих пунктов пропуска и открытие новых, взаимодействие с ФПС);

– кадровые проблемы и социальные вопросы: вопросы подбора, расстановки и ротации кадров, повышение профессионализма должностных лиц, повышение заинтересованности и ответственности должностных лиц в достижении контрольного результата, справедливости применения поощрения и наказания, сохранение положительного морально-психологического климата в коллективе после смены руководителей подразделений, действенная борьба с коррупционными проявлениями руководителей и подчиненных, содержательная воспитательно-профилактическая работа, создание современной системы социальной защищенности должностных лиц с учетом их реального вклада в бюджет страны.

Вышеизложенные проблемы технологии управления таможенных органов, являются отправной точкой в разработке новых подходов к управлению в таможенных органах России, создания ориентированных на

достижение целей систем информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе принятия решений, получения достоверной информации о результатах деятельности таможенных подразделений и использования этих данных в целях совершенствования управления в таможенных органах Российской Федерации.

Положительной предпосылкой для разработки и освоения контроллинга в таможенных органах является то, что в настоящее время существует реальная возможность и необходимость объединения руководителей таможенных органов специалистов по информационно-техническому обеспечению для решения взаимосвязанных проблем управления.

В перспективе внедрение контроллинга должно освободить руководителей от необходимости постоянного детального изучения и анализа условий для решения части стандартных задач. Контроллинговые инструменты, применяемые в управленческой деятельности, должны повысить надежность реализации планов деятельности, ускорить технологию и поддержку стратегического и оперативного управления.

Еще одним значимым моментом в совершенствовании технологии управления таможенными органами является освоение международных стандартов качества ИСО серии 9000.

Целью внедрения системы менеджмента качества является, прежде всего, обеспечение государственных интересов, а также создание максимальных удобств участникам внешнеэкономической деятельности в процессе совершения таможенных операций и контроля товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Таможенного союза.

Таким образом, освоение международных стандартов качества ИСО серии 9000 таможенными органами Российской Федерации позволит обеспечить качество деятельности таможенного органа, установить требования, направленные на предупреждение любых несоответствий в

реализации таможенных процессов на всех стадиях от определения потребности в таможенной функции до её реализации, а также доказательства возможностей таможенного органа в качественном выполнении возложенных на него функций.

По результатам проведенного исследования можно сформулировать ряд рекомендаций в адрес Белгородского таможенного поста Белгородской таможни:

1. В качестве наиболее эффективных путей совершенствования технологии управления можно выделить: создание почвы для удовлетворенности сплоченностью коллектива; учет мнений и предложений; справедливость применения поощрений, наказаний; методы и стили управления в коллективе; организацию, режим работы; обмен опытом работы, традициями и обычаями, сложившимися в коллективе; взаимодействие подразделений, перспективы и возможность своего карьерного роста.

2. Организация антикоррупционных мероприятий; повышение материальной обеспеченности, уровня социальной защищенности.

3. Совершенствование работы с кадрами через внедрение комплекса международных стандартов, разработку и пересмотр положений о подразделениях, стандартов и регламентов таможенных органов.

4. Создание постоянно действующего механизма развития профессиональных качеств и творческого роста, для чего включить исследовательскую и консультационную деятельность сотрудников непосредственно в служебные обязанности.

5. Обеспечения реализации непрерывного процесса повышения квалификации кадров; приведения в соответствие с современными требованиями подготовки и переподготовки управленческих кадров, опирающихся на развитие у них концептуальных навыков – искусства принимать ответственные решения, определять политику развития таможенного органа.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (ред. от 08.05.2015) [Текст] : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107.
2. Об организации информационного взаимодействия таможенных органов государств-членов Таможенного союза [Электронный ресурс] : Решение Комиссии таможенного союза Евразийского экономического сообщества от 16 апреля 2010 г. № 218 (ред. от 16.04.2010) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ.банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Таможенный кодекс Таможенного союза [Текст] : приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. Ст. 265.
4. Конституция Российской Федерации от 12 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.
5. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Текст] : федер. закон от 11 июля 2011 г. № 204-ФЗ (ред. от 11.07.2011) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. – № 29. – Ст. 4295.
6. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 05.10.2015, с изм. от 14.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
7. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // Собр. законодательства

Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.

8. О ратификации Договора о Таможенном кодексе Таможенного союза [Текст] : федер. закон от 2 июня 2010 г. № 114-ФЗ (ред. от 02.06.2010) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 23. – Ст. 2796.

9. О системе государственной службы Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 02.07.2013) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.

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

11. О таможенном регулировании в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 13.07.2015, с изм. и доп. вступ. в силу с 19.10.2015) // Российская газета. – 2010. – № 269. – 29 ноября.

12. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. – № 1 (ч.1). – Ст. 3.

13. 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.

14. О Федеральной таможенной службе [Текст] : Постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 (ред. от 11.11.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 38. – Ст. 4823.

15. 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.

16. О внесении изменений в распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 апреля 2002 г. № 552-р [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 декабря 2003 г. № 1815-р (ред. от 10.12.2003) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 50. – Ст. 4937.

17. 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 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 18 – Ст. 2220.

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

19. Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года) [Текст] : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 апреля 2014 г. № 570-р (ред. от 21.06.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 16. – Ст. 1906.

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

21. Инструкция о действиях должностных лиц таможенных органов при реализации системы управления рисками [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 26 июня 2013 г. № 1186 (ред. от 26.06.2013) // Документ опубликован не был.

22. 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) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ.банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

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

24. О внесении изменений в некоторые нормативные правовые акты ФТС России [Текст] : Приказ ФТС России от 17 апреля 2012 г. № 711 (ред. от 08.06.2015) // Российская газета. – 2012. – № 118. – 25 мая.

25. 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 (извлечение).

26. О внесении изменений в приказ ФТС России от 9 декабря 2010 г. № 2354 [Текст] : Приказ ФТС России от 31 декабря 2013 г. № 2492 (ред. от 31.12.2013) // Таможенные ведомости. – 2012. – № 2. – февраль (извлечение).

27. О внесении изменений в приказ ФТС России от 9 декабря 2010 г. № 2354 [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 5 сентября 2014 г. № 1727 (ред. от 05.09.2014) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Информ.банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

28. О внесении изменения в Типовые требования к оборудованию и техническому оснащению зданий, помещений и сооружений, необходимых

для организации таможенного контроля в пунктах пропуска через государственную границу Российской Федерации, утвержденные приказом ФТС России от 31 октября 2008 г. № 1349 [Текст] : Приказ ФТС России от 31 мая 2012 г. № 1059 (ред. от 31.05.2012) // Российская газета. – 2012. – № 159. – 13 июля.

29. Об утверждении Инструкции о действиях должностных лиц таможенных органов Российской Федерации, направленных на реализацию положения о едином порядке контроля таможенными органами ввоза на таможенную территорию Таможенного союза в рамках ЕврАзЭС и вывоза с этой территории лицензируемых товаров [Текст] : Приказ ФТС России от 29 декабря 2011 г. № 2652 // Таможенные ведомости. – 2012. – № 3. – март (извлечение).

30. Об утверждении Инструкции о действиях должностных лиц таможенных органов, осуществляющих классификацию товаров и таможенный контроль при проверке правильности классификации товаров по Единой товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Таможенного союза [Текст] : Приказ ФТС России от 15 октября 2013 г. № 1940 (ред. 31.07.2014) // Таможенные ведомости. – 2013. – № 12. – декабрь (извлечение).

31. Об утверждении методик расчета определения значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителя ФТС России по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : Приказ ФТС России от 15 мая 2014 г. № 895 (ред. от 15.05.2014) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

32. 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.

33. 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.

34. 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».

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

36. 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.

37. Александров Д. Л. Совершенствование управления деятельностью таможенных органов при осуществлении таможенных операций и таможенного контроля [Текст] : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Д. Л. Александров. – М., 2013. – 154 с.

38. Андреев, А.Ф. Теоретические основы управления таможенным делом [Текст] / А.Ф. Андреев // Вестник Российской таможенной академии. – 2008. – № 2. – С. 15-19.

39. Абдыров, Т.Ш. Система управления таможенными органами как основа системы управления качеством таможенных услуг [Текст] / Т.Ш. Абдыров, Ж.А. Ташиев // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2015. – № 4. – С. 25-28.

40. Баженова, Е.И. Особенности методического подхода к оценке экономической эффективности деятельности Регионального таможенного

управления [Текст] / Е.И. Баженова, А.А. Пятов // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 11. – С. 96-99.

41. Васильев, А.И. Эффективность управления таможенным делом в современных социально-экономических условиях [Текст] / А.И. Васильев, Г.Д. Дроздов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2012. – № 1. – С. 78-80.

42. Каськов, Ю.Н. Взаимодействие железнодорожных администраций государств-участников СНГ по санитарной охране территории [Текст] / Ю.Н. Каськов // Бюллетень ВСНЦ СО РАМН. – 2013. – № 6 (94). – С. 29-33.

43. Кириллова, Д.А. Внедрение системы управления качеством в таможенных органах Таможенного союза [Текст] / Д.А. Кириллова // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2013. – № 1 (8). – С. 104-109.

44. Кольцова, В.Г. Внедрение систем управления качеством в работе таможенных органов [Текст] / В.Г. Кольцова // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2013. – № 1 (8). – С. 22-26.

45. Костин, А.А. Контроллинг как инструмент решения управленческих проблем в таможенном деле [Текст] / А.А. Костин, О.А. Москаленко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 1. – С. 45-49.

46. Локтева, О.Г. Применение статистических методов в управлении качеством процесса таможенного контроля на примере Приволжского таможенного управления [Текст] / О.Г. Локтева // Вестник Российской таможенной академии. – 2010. – № 4. – С. 72-78.

47. Липатова, Н.Г. Управление деятельностью таможенных органов и принципы его реализации [Текст] / Н.Г. Липатова // Вестник Российской таможенной академии. – 2013. – № 1. – С. 19-22.

48. Макрусев, В.В. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента [Текст] / В.В. Макрусев // Вестник Московского

государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 4. – С. 26-30.

49. Макрусов, В.В. Проблемы развития теории управления таможенным делом [Текст] / В.В. Макрусов // Вестник Российской таможенной академии. – 2012. – № 2. – С. 45-49.

50. Макрусов, В.В. Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов [Текст] / В.В. Макрусов, Д.Г. Зеркин, М.А. Месяц // Российская таможенная академия. – Москва, 2012. – 65 с.

51. Макрусов, В.В. Управление развитием таможенных органов России [Текст] / В. В. Макрусов, Н. В. Пчелинцев // Российская таможенная академия. – Москва, 2013. – 96 с.

52. Малый, А.А. Совершенствование информационного взаимодействия ОАО «Российские железные дороги» и Федеральной таможенной службы России в рамках технологической схемы трансграничных железнодорожных перевозок [Текст] / А.А. Малый // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2015. – №3 (20). – С. 46-49.

53. Миретин, А.В. Методы управления инновационной средой таможенных органов [Текст] / А.В. Миретин // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – № 1. – С. 14-19.

54. Приймак, Е.В. Совершенствование системы управления таможенным органом в рамках ВТО и Таможенного союза [Текст] / Е.В. Приймак, В.В. Хасанов // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 14. – С. 41-45.

55. Чермянинов, Д.В. К вопросу об управлении оптимизацией функционирования таможенных органов Российской Федерации [Текст] / Д.В. Чермянинов // Вопросы управления. – 2014. – № 5 (11). – С. 8-12.

56. Федотова, Г.Ю. Актуальные вопросы повышения эффективности работы таможенных органов на основе внедрения международного опыта

менеджмента качества [Текст] / Г.Ю. Федотова // Научные труды СЗИУ РАНХиГС. – 2013. – № 8. – С. 163-165.

57. Стандарты ИСО серии 9000. – Режим доступа:
<http://www.kpms.ru/standart.htm>.