

соответствии со статьей 112 Таможенного кодекса ЕАЭС. Данное решение также принимается, если запрашиваемые документы и (или) сведения не были представлены в таможенный орган для завершения проверки таможенных, иных документов и (или) сведений.

В случае документального подтверждения проверяемых сведений таможенный орган информирует декларанта о завершении проверки таможенных, иных документов и (или) сведений и о возможности возврата (зачета) обеспечения исполнения обязанности по уплате таможенных пошлин, налогов, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин.

Иные, не закрепленные в Таможенном кодексе ЕАЭС особенности контроля таможенной стоимости товаров, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС, в том числе признаки недостоверного определения заявленной таможенной стоимости товаров, а также положения, касающиеся декларирования таможенной стоимости товаров, будут утверждены отдельными решениями Коллегии Евразийской экономической комиссии [3]. После разработки данных нормативных правовых актов Решение № 376 утратит силу.

#### **Список использованных источников**

1. Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11.04.2017 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
2. О порядках декларирования, контроля и корректировки таможенной стоимости товаров: Решение Комиссии Таможенного союза, 20 сентября 2010г. №376 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
3. Евразийская экономическая комиссия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org>. – Дата доступа : 04.03.2018.
4. Государственный таможенный комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.customs.gov.by> – Дата доступа : 04.03.2018.

#### **ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ**

**Л.Г. Нигматуллина<sup>1)</sup>, Е.Л. Фесина<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> *Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, Казань, Россия, xatipara@yandex.ru*

<sup>2)</sup> *Институт управления, экономики и финансов КФУ, Казань, Россия, fesina@bk.ru*

Исследуются таможенные органы как функциональная система управления в условиях интернационализации экономических связей.

**Ключевые слова:** таможенные органы; система управления таможенными органами; управление в области таможенного дела.

#### **CUSTOMS AUTHORITIES AS A FUNCTIONAL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC RELATIONSHIPS INTERNATIONALIZATION**

**L.G. Nigmatullina<sup>1)</sup>, E.L.Fesina<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> *Kazan Cooperative Institute (Branch) of the Russian University of Cooperation, Kazan, Russia, xatipara@yandex.ru*

<sup>2)</sup> *Institute of Management, Economics and Finance, KFU, Kazan, Russia, fesina@bk.ru*

The customs authorities are considered as a functional management system in the context of the internationalization of economic relations.

**Key words:** customs authorities; customs management system; management in the customs sphere.

В России в последнее время произошли большие изменения в условиях функционирования государственного сектора, что, в свою очередь, отражает общие тенденции развития всего общества. Интернационализация экономических связей, информатизация всех аспектов жизни людей, развитие когнитивных технологий, обострение конкуренции организаций и государств, новая роль нематериальных нововведений – это перечень новых реалий рубежа XX и XXI вв.

В государственном секторе происходят изменения, аналогичные преобразованиям в коммерческом секторе. В практике управления в государственных организациях все больше используются подходы и методы менеджмента. Это также относится к концепции ориентации на потребителя, стратегическому планированию, маркетингу и методам управления корпоративной культурой.

Наиболее явно выраженными являются тенденции корректировки базовой модели управления и широкого внедрения методологии управления, ориентирующей на результат [7]. В первом случае происходит постепенный переход от традиционной административной системы управления, в которой центральным звеном является руководитель, а центральной процедурой – следование инструкциям (регламенту), к системе маркетинг менеджмента. Ее центральным элементом становится потребитель, а процесс управления ориентирован на удовлетворение его потребностей. На фундаментальном уровне такие изменения связаны с переходом от традиционной модели классического администрирования к инновационной – интегративной модели управления, объединяющей модель классического администрирования и маркетинговую модель.

В целом методы государственного управления трансформируются из командно-административных в преимущественно экономико-управленческие. Однако в тех сферах государственной службы, где преобладают рутинные функции и решение повторяющихся стандартных задач, доминируют и традиционные, бюрократические методы управления. Авторитарное управление в этом случае может оказаться наиболее результативным.

Традиционная бюрократическая система управления начинает постепенно замещаться интегративной [4]. В ней присутствуют элементы рыночных механизмов. Государственная служба постепенно превращается в сферу специфических услуг. В частности, в таможенной сфере услуги оказывают как государство, так и частные компании: государственные услуги по информированию и консультированию, брокерские услуги, складские услуги. При этом часть услуг переходит с государственной основы на частную. Однако по-прежнему остаются вопросы, касающиеся особенностей управления, его закономерностей, форм и методов.

Переход в государственной службе на модель управления, ориентированную на результат, поиск рационального решения постоянно возникающих проблем, предъявляет жесткие требования к адекватной идентификации целей и миссии организации, гармонизации и строгой корреспонденции между ними, а также традиционными правилами и процедурами администрирования.

В государственной службе постепенно укрепляется практика формирования миссии. Здесь используются методы количественной оценки результатов, в частности, оценки эффективности (отношения результата к затратам), результативности (отношения фактического результата к планируемому) и экономии (отношения планируемых затрат к фактическим). Смещаются и другие акценты, в частности, с измерения затрат центр тяжести переносится на измерение результатов [5]. Если традиционный подход в государственном управлении постоянно концентрирует

внимание на объемах затрат государственных средств, а конечный результат остается в тени, то новый подход управления в государственной службе основное внимание переносит на измерение и мониторинг результатов, которые получены в процессе тех или иных действий государственной службы.

Таким образом, новые условия развития общества приводят к тому, что многие методы и приемы менеджмента, доказавшие свою результативность в коммерческом секторе, постепенно переносятся в практику государственной службы. В то же время государственные организации характеризуются особенностями, отличающими их от частных. Эти особенности заключаются, прежде всего, в масштабах и качестве целей, ответственности, отчетности и оценке результатов деятельности. Поэтому не все методы и приемы менеджмента, дающие результаты в частном секторе, могут в неизменном виде найти эффективное применение в государственной службе.

В последнее время в мире наблюдается изменение модели менеджмента в государственной службе [8]. Эти изменения в целом совпадают с изменениями менеджмента в коммерческих организациях. Для системы управления таможенными органами такая тенденция сопровождается также условиями и перспективой развития сферы внешнеэкономической деятельности России и таможенного дела в целом.

В теории управления существует множество подходов и методов управления: управление по целям результатам, отклонениям, ситуационное управление [6]. В этих подходах управление представляет собой некоторое воздействие на систему, как часть среды, призванное скорректировать функционирование этой системы, определяемое начальными условиями, исходным состоянием и обменными процессами в системе и с внешней средой ради достижения определенной цели. Для формирования и реализации управляющего воздействия необходимо наличие субъекта и объекта управления, а также взаимосвязи между ними.

В базовой принципиальной модели управления таможенными органами в качестве объектов управления выступают собственно таможенные органы, специалисты таможенного дела, таможенные коллективы, технологические таможенные процедуры, ресурсы таможенной деятельности (финансовые, материальные, трудовые, информационные) и звенья ее инфраструктуры. Обеспечение согласованности различных элементов (частей, подсистем) таможенной системы для достижения целей деятельности таможенных органов предопределяет роль управления.

К субъектам управления таможенными органами относятся все субъекты таможенного поста, таможни, регионального таможенного управления и ЦА ФТС России, обеспечивающие процесс управления. В совокупности субъект управления, объект управления и взаимосвязи между ними – образуют систему управления таможенными органами.

Для уяснения вопроса о субъекте и объекте управления важно понять, что различные уровни управления в таможенной системе одновременно выступают как субъекты и объекты управления, а управление таможенными органами носит ступенчатый, иерархический характер. Каждой ступени или уровню управления соответствуют свой субъект и объект управления.

Каждый таможенный орган также состоит из целого ряда структурных подразделений. Эти подразделения составляют требуемый набор компонентов (элементов) системы, в качестве которой рассматривается любой таможенный орган. Вместе с тем, следует иметь в виду, что своеобразным элементом этой системы выступают отдельные сотрудники таможенных органов, поскольку они способны самостоятельно решать задачи и осуществлять функции присущие рассматриваемым органам.

Все элементы (структурные подразделения) таможенного органа определенным образом связаны между собой и системой в целом. Они оказывают друг на друга различное по степени значимости воздействие, которое может носить управляющий

либо информационный характер. Непосредственное управляющее воздействие, необходимым условием которого являются отношения соподчиненности, оказывается вышестоящим органом (структурным подразделением) на нижестоящий таможенный орган (структурное подразделение). Следовательно, воздействие данного вида является формой взаимосвязи субъекта и объекта управления.

В отличие от него информационное воздействие — это форма взаимосвязи не соподчиненных структурных элементов одного таможенного органа либо элементов (подразделений) самостоятельных систем управления.

Одновременно каждый таможенный орган обладает системными признаками, которые не могут быть сведены к сумме качеств и свойств составляющих их элементов. Так, отделы оперативного, экономического и правоохранительного блоков имеют свои задачи и функции. Однако лишь таможня как целостная система способна решить задачи, возложенные на таможенный орган, в полном объеме.

Таким образом, поскольку каждый таможенный орган любого уровня обладает признаками, присущими системным образованиям, он является управляемой системой. Функциональное назначение этой системы определяется кругом задач для выполнения которых собственно и создается таможенный орган. Вместе с тем все таможенные органы, являясь управляемыми социальными системами, в целом выступают как совокупность субъектов и объектов управления, взаимосвязанных каналами прямой и обратной связи. При этом таможенные органы, входящие в единую таможенную систему Российской Федерации, испытывают управляющее воздействие «сверху».

Наряду с этим, функционируя в окружении других социальных систем и в определенной внешней среде, они постоянно подвергаются разнообразным управляющим и информационным воздействиям. Следовательно, в силу отмеченных обстоятельств каждый таможенный орган одновременно является не только управляемой системой, но и системой управления, т.е. субъектом и объектом управления.

Система управления таможенными органами обладает свойством иерархичности, которое проявляется при осуществлении любых управленческих воздействий. Наиболее выпукло это свойство заметно в отношениях между таможенными органами, стоящими на разных ступенях иерархической лестницы, где органы наделены различной компетенцией и более сложная вышестоящая таможенная система является субъектом управления по отношению к менее сложной, нижестоящей.

Строгая иерархичность системы управления таможенными органами находит свое выражение и в принципе единоначалия, необходимость осуществления которого обуславливается сложностью и спецификой решаемых таможенными органами задач, а также обстановки, в которой они функционируют (повышенная ответственность в принятии конкретных решений). Эффективной реализации этого принципа призвана способствовать строгая субординация между структурными элементами таможенных органов.

Осуществление принципов единоначалия и субординации обуславливает существование достаточно жесткой системы прямых связей субъектов с объектами управления. Это выражается, прежде всего, в том, что различная управляющая информация в виде команд, приказов, распоряжений и т.п. поступает по каналам прямой связи от субъектов к объектам управления сверху вниз, последовательно опускаясь по ступеням иерархии управления.

Такой порядок несколько снижает скорость прохождения команд и не исключает возможность их искажения. Однако благодаря этому порядку достаточно надежно обеспечивается необходимая централизация управления, согласованность деятельности многочисленных структурных подразделений по решению возникающих задач.

Таким образом, управление таможенными органами осуществляется в специфических условиях, во многом отличных от управления в других областях

общественной жизни. Как и всякий сложный социальный объект, таможенная система включает в себя множество различных элементов, подсистем, которые находятся между собой в определенных отношениях и взаимодействуют друг с другом.

Перспективный институт таможенного администрирования должен адекватно воспринимать природу российского рынка, обладать свойствами самообучения, адаптации и самоорганизации, а также гибкими механизмами для их практической реализации. Только такой институт может эффективно конкурировать в сфере государственных услуг, решить проблему обеспечения безопасности и содействия торговле таможенными методами и средствами на уровне международных стандартов [5].

Качество решения таких проблем определяется, прежде всего, инновационными идеями, наличием научно обоснованной теоретико-методологической базы, широкомасштабными исследованиями стратегических изменений в сферах внешнеэкономической и таможенной деятельности, адекватными идеями по таможенному администрированию и их системной реализации.

При такой постановке значительно возрастает роль маркетинга в успехе таможенного администрирования, в решении проблем развития таможенных органов России. Знание основ маркетинга и участие в реализации маркетинговых программ в ближайшем будущем должны входить в круг основных обязанностей руководителей всех уровней управления таможенными органами. Каждый руководитель должен вносить свой вклад в создание и обеспечение качества таможенных услуг, удовлетворяющих реальные и потенциальные потребности государства и участников ВЭД.

Современная философия таможенного дела ориентирует таможенные органы на содействие бизнесу в сфере внешнеэкономической деятельности. Фактически речь идет о маркетинговой концепции ориентации на потребителя. В тоже время значимыми для таможенного дела остаются и другие маркетинговые концепции – повышение качества, совершенствование обслуживания, доминирования в секторе таможенных услуг (оптимизации сектора государственных таможенных услуг), а также концепции создания бренда и бренд-менеджмента [3].

Правильные ориентиры, выбранные в начале становления таможенной службы Российской Федерации, ставка на информационные технологии, определение четких и понятных правил таможенного оформления, базирующихся на нормах международных конвенций и рекомендаций, позволили таможенной службе России стать таможенной администрацией, отвечающей, в основном, базовым принципам деятельности таможенных служб ведущих стран мира.

На современном этапе таможенное администрирование рассматривается как система правовых, экономических, организационных и иных широкомасштабных мероприятий, направленных на реализацию и защиту внутренних и внешнеэкономических интересов Российской Федерации в условиях развивающихся рыночных отношений.

Таможенная система решает задачу формирования экономико-правовых и процедурно-технологических условий функционирования внешнеторгового сектора российской экономики и задачу контроля соблюдения таких условий в процессе реального функционирования. Решая такие задачи с использованием своих специфических технологий, система оказывает комплекс услуг государству по достижению его целей, прежде всего, в сфере ВЭД [2].

В результате решения задач таможенного администрирования внешнеторговый сектор российского рынка определенным образом структурируется и технологизируется, а успешное регулирование внешнеторговой деятельности России таможенными методами и инструментами обеспечивает устойчивость позиции самой таможенной системы в сфере государственных услуг.

В стратегической перспективе конечной целью создания, функционирования и развития системы таможенных услуг является эффективное согласование всей таможенной деятельности с законами существования и развития рынка без снижения качества таможенного контроля [3]. Несомненно, что в достижении такой цели заинтересовано государство, участники внешнеэкономической деятельности и сами таможенники.

#### **Список использованных источников**

1. Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации» от 27.11.2010 № 311-ФЗ (действующая редакция, 2016).
2. Постановление Правительства РФ от 29.09.2012 № 994 «Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга».
3. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р (ред. от 15.04.2014) «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года» — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140447/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140447/) (дата обращения: 28.11.2016).
4. Булычев М. В. Оценка эффективности и результативности управления организациями как социальными и экономическими системами: критерии, методы и показатели // Инновационные технологии управления социально-экономическими системами: сборник материалов международной научной конференции. Волгоград: Изд-во МЦНИП, 2013. С. 6–14.
5. Итоговый доклад о результатах и основных направлениях деятельности ФТС России за 2015 год // Сайт ФТС — URL: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22889:-2015-&catid=475:2015-03-12-09-57-15&Itemid=2588](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22889:-2015-&catid=475:2015-03-12-09-57-15&Itemid=2588) (дата обращения: 17.12.2016).
6. Козина А. А. Перспективы развития выпуска в автоматическом режиме. // Научный альманах. № 11, 2015. С. 292–294.
7. Козка М. Ю., Семенова Н. К. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах // Молодой ученый. 2016. №29. С. 422-426. — URL: <https://moluch.ru/archive/133/37413/> (дата обращения: 07.03.2018).
8. Сведения о выполнении основных показателей работы таможенных органов Российской Федерации // Сайт ФТС — URL: [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13769&Itemid=2401](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13769&Itemid=2401) (дата обращения: 17.12.2016).

### **ВНУТРИУНИВЕРСИТЕТСКОЕ МЕЖКАФЕДРАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТА ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА**

**В. А. Острога**

*Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь, [ostroga.v@mail.ru](mailto:ostroga.v@mail.ru)*

Исследована роль внутриуниверситетского межкафедрального взаимодействия в совершенствовании подготовки специалистов таможенного дела.

**Ключевые слова:** кафедра; выпускающие кафедры; деятельность выпускающих кафедр; учебный процесс; типовой учебный план.

### **INTRAUNIVERSITY INTERDEPARTMENTAL INTERACTION AS A FACTOR OF IMPROVEMENT OF CUSTOMS SPECIALIST TRAINING**

**V. A. Ostroga**