**Cистемы управления в таможенных органах**

2015

ДИПЛОМ

содержание

Введение

Глава 1. Управленческие решения, их виды и роль в системе управления организацией

1.1Типология управленческих решений

.2 Основные требования к управленческим решениям и факторы, влияющие на принятие решений

.3 Методы и модели принятия управленческих решений

ГЛАВА 2. Особенности процесса принятия решений в Южной оперативной таможне

2.1 Общая характеристика Южной оперативной таможни

.2 Особенности процесса принятия решений в Южной оперативной таможне

ГЛАВА 3. Совершенствование процесса принятия решений в таможенных органах

3.1 Пути совершенствования системы управления в таможенных органах

3.2 Совершенствование организационно-управленческой структуры таможенных органов

.3 Совершенствование информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений в таможенных органах

Заключение

Список использованных источников

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Введение**

Переход Российской Федерации на инновационный принцип развития экономики, формирование благоприятных перспектив эффективной интеграции России в мировое хозяйство, изменение масштабов, характера и форм внешнеэкономической деятельности формируют предпосылки для совершенствования таможенной деятельности.

Результативность деятельности таможенной службы Российской Федерации по ее основным направлениям развития определит необходимость внесения изменений в подходы к совершенствованию организационно-управленческой деятельности. Воздействие технологического фактора на деятельность таможенных органов характеризуется комплексной автоматизацией и информатизацией всех направлений деятельности.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

В современных условиях 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.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Повышение эффективности таможенной службы связано с совершенствованием ее организационно-управленческой деятельности. Новые условия функционирования таможенной службы Российской Федерации в рамках глобальных изменений обусловливают необходимость дальнейшего развития и обязательного учета в процессе управления таможенными органами информационно-аналитической деятельности.

Данная тема изучена отечественными и зарубежными специалистами, такими как Макрусев В.В., Черныш А.Я., Черных В.А., Просянников Н.Н., Саак А.Э., Древс Ю.Г. , но является достаточно актуальной и требует дальнейшего изучения.

Цель дипломной работы - определить особенности принятия управленческих решений в деятельности руководителя таможенного органа (на примере Южной оперативной таможни).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

изучить типологию управленческих решений;

исследовать основные требования, предъявляемые к управленческим решениям;

определить факторы, влияющие на процесс принятия решения;

дать общую характеристику Южной оперативной таможни как среды принятия управленческих решений;

проанализировать особенности процесса принятия решений в Южной оперативной таможне;

предложить пути совершенствования управления в таможенных органах.

Объектом исследования в дипломной работе явилась Южная оперативная таможня.

Предмет дипломной работы - особенности процесса принятия управленческих решений.

Методы исследования: описательный и сравнительный, системного анализа, а также используются приёмы классификации и обобщения.

Источниками информации для исследования послужили монографии, учебники, учебные пособия по менеджменту, материалы специализированных периодических изданий по проблемам управления, законодательные акты Российской Федерации, аналитические материалы и нормативные правовые акты ФТС России.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, выводов и заключения, списка использованных источников.

**. Управленческие решения, их виды и роль в системе управления организацией**

**.1Типология управленческих решений**

Решение - это допустимый альтернативный выбор цели действия и способов ее реализации, в тоже время отказ от выбора является тоже решением. Управленческим решением является акт целенаправленной трансформации ситуации, процесс целеустремленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях деятельности объекта управления в информацию о наиболее рациональном направлении достижения объектом необходимого состояния в будущем.

Управленческие решения определяются результатом анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы достижения определенной цели системы управления, основанной на оценке издержек.

Руководители принимают управленческие решения, оказывая влияние на сотрудников для выполнения целей управления. Таким образом, лица, принимающие управленческие решения являются субъектами управленческой деятельности, а объект - система проблем и взаимоотношений, подлежащая изменению и регулированию, посредством управленческих решений.

Цель управленческого решения - обеспечить движение к поставленным перед организацией задачам.

Специфическое содержание процесса управления характеризуется следующими аспектами: информационным, методологическим, организационным, функциональным, экономическим и социальным.

Суть информационного аспекта в определенной последовательности действий обработки информации в течение процесса управления: поиск и сбор информации, сортировка и анализ, обработка и передача информации.

Определенная последовательность реализации процесса управления, заключает в себе методологический аспект: целеполагание, ситуационная оценка, установка проблемы, формирование управленческого решения.

Применение организационно-распорядительных методов влияния на систему управления в установленной последовательности определяет организационный аспект: регламентировать, нормировать, инструктировать и нести ответственность.

Последовательность реализации функций управления соответствует функциональному аспекту.

Экономический аспект обусловлен необходимостью установить потребности ресурсов системой управления и оценить их использование.

Обязательное участие человека, независимо от уровня автоматизации процесса управления составляет социальный аспект управления.

Совокупность всех обстоятельств (объективных, субъективных, внутренних и внешних) в определенной сфере управления, сформировавшихся в конкретное время и вызывающие необходимость управленческих действий руководителя определяют управленческую ситуацию. Они бывают хорошо рассматриваемыми и трудно анализируемыми, простыми и сложными, требующими глобальных, долгосрочных, краткосрочных или разовых решений.

Задача определяется как основное несоответствие между ситуацией и целью, решение главного несоответствия автоматически приводит к решению остальных. Определение проблемы устанавливает выработку решения, т.е. поиск направления решения проблемы.

Широкий круг вопросов внутренней и внешней деятельности регулируют управленческие решения и принимаются на основании: выполнения текущих целей и задач организации; потребности её изменения под действием различных факторов; решение представшей проблемы; потребность нахождения новых ресурсов деятельности организации; прогноз и установление социально-экономического развития; программы, проекты и планы стратегического управления.

Таким образом, принятие управленческих решений осуществляется полномочными субъектами. Управленческие решения имеют четкую направленность на изменение, улучшение, совершенствование, рационализацию внутренних и внешних связей организации.

Полнота изменения обстановки или регулирования проблемы определяет результативность управленческих решений. Научная классификация управленческих решений помогает разрабатывать и принимать решения адекватные анализируемым проблемам.

Классификация управленческих решений, представленная в таблице 1, основывается на типологии многообразных критериев: функциональное содержание, сфера действия, иерархия системы управления, организация разработки, широта проблемы, организационное оформление, продолжительность осуществления причины возникновения, условия неопределенности.

Управленческие решения в зависимости от функционального содержания могут быть: плановыми, организующими, координирующими, активизирующими, контрольными и регулирующими.

Сфера действия управленческих решений определяет следующие их виды: экономические, социальные, организационные, технологические, технические.

Экономические решения направлены на повышение эффективности предприятия, оптимизацию производственных затрат, совершенствование результативности деятельности предприятия.

Социальные управленческие решения связаны с прогрессивными изменениями условий труда и отдыха сотрудников предприятия.

Технические управленческие решения направлены на техническое оснащение подразделений предприятия и его совершенствование.

Таблица 1.1. Классификация управленческих решений

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр классификации | Варианты решений |
| Функциональное содержание | плановые |
|  | организующие |
|  | координирующие |
|  | активизирующие |
|  | контрольные |
|  | регулирующие |
| Сфера действия | Экономические |
|  | Организационные |
|  | Социальные |
|  | Технологические |
|  | Технические |
| Иерархия системы управления | Стратегические |
|  | Оперативные |
|  | Тактические |
|  | Операционные |
| Организация разработки | Единоличные |
|  | Коллективные (групповые) |
| Масштаб проблемы | Общие |
|  | Частные |
| Организационное оформление | Жесткие |
|  | Ориентирующие |
|  | Гибкие |
|  | Нормативные |
| Продолжительность осуществления | Долгосрочные |
|  | Среднесрочные |
|  | Текущие |
| Причины появления | Ситуационные |
|  | По предписанию |
|  | Программные |
|  | Инициативные |
|  | Сезонные |
| Условия неопределенности | Стандартные |
|  | Бинарные |
|  | Многовариантные |
|  | Новаторские |

Технологические управленческие решения учитывают технологию работы предприятия.

Организационные - решают проблемы организации производства: территориальное размещение предприятия, производственные помещения, потребности в персонале, нормы и нормативы организации труда.

Иерархия системы управления классифицирует управленческие решения на: стратегические, оперативные, тактические, операционные.

Исходя из организации разработки управленческие решения подразделяют на: единоличные, коллегиальные, коллективные.

Широта проблематики управленческих решений разделяет их на общие и частные. Общие или комплексные управленческие решения предназначены необходимостью решения многофакторных задач, в состав которых входит сложная внутренняя структура.

Организационное оформление группирует управленческие решения на: конкретно-жесткие, ориентирующие, гибкие и нормативные.

В зависимости от продолжительности осуществления возможны: долгосрочные, среднесрочные и текущие управленческие решения.

Причины возникновения решений устанавливают следующее разделение на: ситуационные, по предписанию, программные, инициативные и сезонные управленческие решения.

Учитывая, что управленческие решения зависимы от условий неопределенности, решения различают: стандартные, бинарные, многовариантные и новаторские (инновационные).

Первостепенность управленческих решений в организации зависит от стиля управления, уровня централизации структуры, времени и бюджета осуществления управленческого решения.

Методы принятия управленческих решений классифицируются на: рациональный, основанный на опыте и интуитивный. Интуитивный метод основывается на выборе, сделанном на основы ощущений правильности. Метод, основанный на опыте, базируется на выборе с помощью знаний и накопленного опыта, который направляет мысль в сторону привычных решений, лишая новых альтернатив и перспектив. Рациональный метод принятия управленческих решений опирается на объективный аналитический процесс.

Каждый из которых имеет достоинства и недостатки, так для интуитивного метода принятия решений достоинством будет быстрота и дешевизна, а для метода, основанного на опыте достоинством послужит возможность использования коллективной мудрости, в свою очередь наименьшую степень риска позволит рациональный метод принятия управленческих решений.

Кроме этого методы принятия решений делятся на: количественные, эвристические, коллективные, имеющие конкретные формы: синектика, метод эмпатии (личной аналогии), теория игр (решение задач в условиях неопределенности), совещание, работа в комиссии, линейное и вероятное (имитационное) моделирование.

Метод комиссии состоит в открытой дискуссии по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов. Коллективное мнение определяется в результате тайного или открытого голосования. В некоторых случаях к голосованию не прибегают, выявляя результирующее мнение в процессе дискуссии. Преимущество метода комиссии состоит в росте информативности экспертов, поскольку при обсуждении эксперты приводят обоснования своих оценок, под воздействием которых некоторые участники комиссии могут изменить первоначальную точку зрения. Основной недостаток метода - отсутствие анонимности.

Эвристический метод заключается в разработке управленческих решений для нетиповых, творческих задач. В управленческой практике таких задач довольно много. Обычно они решаются постепенно, путем обсуждения, концентрации идей и развития новых подходов. Эвристический метод используется при невозможности решить проблему стандартными, формализованными методами принятия управленческих решений.

Процесс рационального принятия управленческого решения имеет определенные этапы, приведенные в таблице 1.2. Первоначальным этапом является признание необходимости управленческого решения, который в свою очередь состоит из необходимости воспринять и признать проблему; потребности воспринять и сформулировать проблему; определить критерии успешного решения.

Таблица 1.2. Этапы принятия рационального решения

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы решения | Состав операций |
| I этап признание необходимости решения | Восприятие и признание проблемы |
|  | Интерпретация и формулирование проблемы |
|  | Определение параметров успешного решения |
| II этап разработка решения | Разработка альтернатив |
|  | Оценка альтернатив |
|  | Выбор альтернативы |
| III этап исполнение решения | Организация выполнения решения |
|  | Анализ и контроль выполнения решения |
|  | Обратная связь и корректировка |

Вторым этапом рационального метода будет разработка решения. Этот этап состоит из выработки и оценки альтернатив, из которых в дальнейшем делается выбор.

Последним, третьим этапом является исполнение управленческого решения, состоящее из трех подпунктов: организация выполнения решения, анализ и контроль исполнения, обратная связь и корректировка.

Технология принятия управленческих решений дает ответы на следующие вопросы: для чего делать, что конкретно делать, какими ресурсами, как, кому и когда делать, где делать и какой от этого будет эффект. Распределение операций в процессе управления приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Распределение операций в процессе управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы управления | Группа операций | Состав операций |
| Цель | Целеполагание | 1. Определение и формулирование цели 2. Постановка цели 3. Корректировка цели |
|  | Информационная работа | 1. Поиск и накопление информации. 2. Хранение информации 3. Первоначальная обработка информации |
| Ситуация |  |  |
|  | Аналитическая работа | 1. Анализ 2. Прогнозирование 3. Выявление и формулирование проблемы |
| Проблема |  |  |
|  | Выбор варианта действий (разработка решений) | 1. Нахождение вариантов действий 2. Определение критериев выбора 3. Сопоставление вариантов 4. Выбор методов управления 5. Принятие решения 6. Организационное оформление решений |
| Решение |  |  |
|  | Организационно-практическая работа | 1. Доведение решения до исполнителей 2. Разъяснение и уточнение решения 3. Контроль и внесение корректив 4. Оценка результатов деятельности |

Механизм принятия управленческих решений включает:

. Общее руководство принятия решений.

. Правила принятия решений.

. Планы в принятии решений.

. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия.

. Целевые группы и их роль в принятии решений (групповое взаимодействие на равных уровнях).

. Матричный тип взаимодействия.

Первые три составляющие обеспечивают вертикальную взаимосвязь между уровнями управления, последние три - горизонтальную связь в координации принимаемых решений.

Организация может использовать как простой, так и сложный механизм взаимодействия в управлении, что зависит от сложности принимаемых решений и возможностей их реализации.

Общее руководство принятием решений предполагает, что процесс принятия решений находится в руках одного линейного (общего) руководителя, который подчинен в свою очередь вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим руководителями, минуя своего непосредственного руководителя.

Правила принятия решений или нормативы, обычно разрабатываются и издаются самими предприятиями. В них формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Эти правила имеют целью осуществление координации между различными подразделениями и делятся на: оперативные, стратегические, организационные.

Оперативные правила обычно формируются в среднем управляющем звене в виде различных инструкций.

Стратегические правила, или деловая политика включает такие виды решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организация сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др.

Стратегические правила обычно формируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

**1.2 Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям**

Чтобы принимаемое управленческое решение было эффективным, руководитель должен соблюдать все требования, предъявляемые к управленческим решениям:

единство целей (при разработке и принятии решения должно обеспечиваться условие его непротиворечивости ранее принятым целям);

ясность формулировок - ориентация на конкретного исполнителя;

краткость формулировок принятого решения (выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем);

своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения;

объективность (необходимость учета фактических условий или фактического положения дел при разработке вариантов решений);

научная обоснованность и правомочность заключаются в обеспечении соответствия прав и обязанностей органов принятия решения, а научная обоснованность состоит в том, что каждое управленческое решение должно быть обязательно аргументировано и обосновано. Аргументы должны по возможности носить формализованный характер - статистические, экономические и другие данные.

Руководитель должен иметь широкий кругозор; осознает он или нет, но его стиль и методы работы оказывают влияние на процесс выработки и реализации решения. Лидерство заключается в создании нового видения решения проблемы и использовании своей харизмы для передачи ее значения последователям таким образом, чтобы это вдохновляло их, вызвало энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

В процессе выработки, принятия и реализации управленческого решения, как считает Голубков Е.П. (1990), можно выделить следующие четыре основные функции управляющего:

управляет процессом выработки решения;

генерирует задачи для решения, участвует в конкретизации и выборе оценочных критериев. Умение правильно определить и поставить задачу в чрезвычайно сложной и противоречивой ситуации является существенной обязанностью руководителя, главной творческой частью его работы;

выполняет сложную работу по принятию решения;

организовывает выполнение решения, возглавляя работы на этапе реализации принятого решения.

Руководитель должен принимать решения, опираясь на точные, проверенные данные, на детально проработанные системными аналитиками варианты, в многообразии которых оптимальный вариант редко можно обнаружить с первого взгляда. А интуиция руководителя используется лишь в дополнение, но не как замена результатов, подготовленных системными аналитиками. Руководитель выбирает единственный вариант решения из предлагаемых системными аналитиками. Он должен вовремя потребовать от них данные анализа, пусть даже неполные. Не принятое вовремя решение - более грубая, чреватая более тяжкими последствиями ошибка, чем решение принятое, но содержащее какие-либо погрешности.

Таким образом, решение является непосредственным продуктом труда руководителя любого ранга и уровня. Функция подготовки и реализации решений лежат в основе многих организационно процедурных схем, положений, определяющих содержание деятельности отдельных элементов экономической системы, фирм.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям: 1) всесторонняя обоснованность решений (реализуемым - наличие потребности и возможностей ее удовлетворения, устойчивым к возможным ошибкам в исходных данных); 2) правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству); 3) непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их); 4) своевременность (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано); 5) обеспеченность ресурсами; 6) ясность и лаконичность; 7) контролируемым в реализации.

Управленческие решения должно быть в реальном масштабе времени управленческих процессов, с учетом допустимой скорости развития внештатной ситуации.

Факторы, влияющие на процесс принятия решения.

На процесс принятия решения по конкретным проблемам в организации всегда оказывает влияние множество факторов, которые возникают как внутри самой организации (внутренние факторы), так и во внешней среде рынка (внешние факторы).

Каждое решение в организации принимается только в том случае, когда известны все влиятельные факторы, возникающие во внешней среде. К таким факторам можно отнести политику государства относительно рыночной ситуации.

Внутренние факторы содержат в себе не только влияющие факторы, которые возникают внутри самой организации, но и те, что возникают внутри отделов, различных подразделений.

Управленческое решение - это решение, принятое в социальной среде и направленное на: стратегическое планирование; управление человеческими ресурсами; управление производственной и обслуживающей деятельностью; саму управленческую деятельность; управленческое консультирование; коммуникация с внешней средой.

Как процесс управленческое решение - это поиск, анализ, разработка, утверждение и реализация. Как явление управленческое решение - это план мероприятий постановлений, устное или письменное распространение.

Управляющий - это лицо принимающее решение и реализующее его через людей. Управляющий решает три вида задач: стратегические; тактические; оперативные. Чем выше иерархия, тем больше значимость последствий и ответственности. Принятие решений имеет два аспекта: индивидуальный и организационный.

Индивидуальный аспект проявляется в том, что практически любое решение отражает индивидуальность его инициатора и его системные ценности. Личные качества: опыт, авторитет, профессионализм, темперамент, пол, эмоциональность, черты характера, внушаемость, харизма, воля.

Основные факторы, проявляющие воздействие на качество управленческого решения определяются: использованием научных подходов к системе управления, методов моделирования, автоматизации управленческих процессов, мотивацией к качественным решениям.

На процесс принятия управленческого решения оказывает влияние управленческие взгляды самого руководителя, ориентировка на субъектов профессиональной деятельности. Проведенные исследования в данном направлении «внимание к людям», показало недостаточность акцентирования внимания в данном вопросе. Исследование проводилось при помощи анкетирования, 20 вопросов которой определяли ориентированность начальников таможен на решение производственных задач, а другие 20 вопросов - на исполнителей производственных задач. Анонимный опрос начальников таможен, проходивших обучение на семинарах Российской таможенной академии, помог узнать следующие характеристики стиля управленческой деятельности руководителя таможенного органа: ориентировка на таможенную деятельность - 14,5 баллов (максимум 20), а на непосредственных исполнителей, т.е. на людей - 12,6 баллов.

Проведенное исследование дает возможность обозначить дальнейший курс формирования управленческого мышления у начальников таможен, направленный на исполнителей, а не только на профессиональные задания, в конечном итоге задачи предстоит решать именно исполнителям. Вероятнее всего речь идет о недополучении знаний, умений и навыков в вопросах педагогики и психологии управления.

Так любая организация - это не просто набор взаимосвязанных между собой ячеек, а ещё и система взаимоотношений между сотрудниками, так называемый корпоративный дух, который формируется внутри организации и также оказывает влияние на неё и управленческие процессы.

Итак, на процесс принятия управленческих решений, оказывают влияние следующие факторы: личные оценки руководителя, среда принятия решений (ситуация определённости, неопределённости, риск), время, информационные ограничения, негативные последствия, поведенческие ограничения, взаимосвязь решений.

**1.3 Методы и модели принятия управленческих решений**

Оптимальность управления в таможенных органах обеспечивается различными методами и средствами.

Главный методологический принцип подготовки управленческого решения для таможенных органов России следующий, таможенное дело необходимо рассматривать как целое, как таможенную систему, существующую в среде и взаимодействующую с другими системами. Лишь при таких условиях могут быть выявлены причины проблем, возникающих в системе, источники и направления их развития. Только на этой основе могут быть определены цели, способы и требуемые ресурсы для всестороннего решения проблемы. При этом весь процесс принятия решения должен быть систематизирован и технологичен.

К настоящему времени известен достаточно широкий спектр подходов, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Представляется наиболее целесообразно опереться на наиболее актуальную методологическую базу, вариативно используя ее в зависимости от особенностей таможенной системы, уровня и характера решаемых проблем.

В последние годы применительно к таможенной практике наиболее широкий интерес вызывают процессный, системный, ситуационный и наиболее активно развивающийся в настоящее время целостно-эволюционный (когнитивный) подходы.

Процессный подход рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологических функций - бизнес-процессов.

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

Ситуационный подход концентрируется на том, что выбор управленческого решения определяется ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов, влияющих на таможенную систему, то не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Целостно-эволюционный, или когнитивный подход, - это подход к формированию, накоплению и использованию знаний об эволюции целостности таможенной системы в условиях изменений.

Интеграция таких подходов предоставляет самые широкие возможности в решении проблем, возникающих в таможенном деле на любом уровне ее представления: институциональном, организационном, процессном, ресурсном или на уровне предоставляемых услуг - конечном результате деятельности. Роль интегратора выполняет целостно-эволюционный подход. Он объединяет в себе процессный, ситуационный и системный подходы на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации в целом.

В управлении таможенными органами как способ достижения основных целей и задач функционирования всей таможенной системы используется весь спектр методов управления.

Наиболее часто в управлении применяются общие и локальные методы. Общие - направлены на решение главным образом задач перспективного, стратегического развития таможенной службы, (а локальные - используются преимущественно в системах текущего оперативного управления.

В зависимости от форм воздействия в таможенной системе применяются методы прямого и косвенного воздействия.

Методы прямого воздействия опираются на волю и авторитет государства. К ним относятся организационно-распорядительные и правовые методы.

К методам косвенного воздействия относятся социально-психологические, экономические и экономико-математические методы.

Правовые методы представляют собой совокупность юридических средств и способов воздействия на элементы социально-экономической системы и отношения между ними в процессе управления.

К правовым методам относятся: правовые нормы, правовые отношения, правовые акты.

Правовые нормы устанавливают место всех таможенных органов в таможенной системе и методы руководства ими, определяют характер и содержание отношений, в которые они вступают с другими организациями.

В процессе таможенной деятельности возникают разнообразные правоотношения. Таможенные правоотношения - это регулируемые нормами таможенного законодательства общественные отношения, возникающие в процессе или по поводу перемещения товаров и транспортных средств через таможенную границу РФ

Выделяются две группы таможенных правоотношений - первичные и вторичные.

Первичные непосредственно связаны с перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу.

Вторичные таможенные правоотношения производны от первичных и соотносятся с фактором перемещения предметов таможенного регулирования через таможенную границу опосредованно, т. е. отношения по уплате таможенных платежей, по которым предоставлена отсрочка или рассрочка: отношения по переоформлению товаров, хранящихся на таможенных складах, ь связи с ликвидацией склада и др.

Деятельность управленческого аппарата таможенных органов регламентируется правовыми актами трудового, гражданского и некоторых других законодательств.

Анализ показывает, что в процессе реализации в таможенных органах таких функций управления, как организация и регулирование, с помощью организационно-распорядительных (административных) методов формируются организационные отношения, которые включают такие аспекты деятельности сотрудников и коллективов, как долг, полномочия, ответственность, дисциплинарные требования и др.

Особенности организационно-распорядительных методов в таможенных органах, как военизированных и правоохранительных, состоят в том, что они выражают прямое директивное воздействие на систему в целом или на ее элементы в отдельности; дают возможность руководителю таможенного органа принимать однозначное решение; основаны на обязательности нормативных и директивных документов.

В таможенных органах применяются три группы организационно-распорядительных методов: организационные, распорядительные и дисциплинарные. Ведущее место отводится методам организационного воздействия. Они представляют собой долговременное закрепление организационных связей в системе, служащее основой ее управления, и включают: регламентирование, нормирование и инструктирование.

Регламентирование представляет собой жесткий тип организационного воздействия. Оно устанавливает в таможенных органах основу организации системы и процессов, протекающих в них, и заключается в разработке и введении в действие организационных положений, к которым относятся: положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную обособленность и порядок функционирования таможенной системы в целом; положения, определяющие и устанавливающие внутренний порядок работы, организационный статус различных подразделений, их задачи, функции, полномочия; типовые структуры подразделений; должностное регламентирование, осуществляемое штатными расписаниями и должностными инструкциями.

Несмотря на очевидную значимость этого метода, ряд руководителей таможенных органов его недооценивают, требования руководства и коллегии ФТС по этим вопросам зачастую выполняются не полностью.

Нормирование - это менее жесткий тип организационного воздействия и заключается в установлении норм и нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливают ее границы по верхним и нижним пределам. В практике управления таможенными органами используются некоторые нормы времени, нормативы соотносительности и др.

Организационное нормирование определяет пути и порядок выполнения функций и обязанностей, необходимые нормы, правила действий и взаимодействий в таможенной системе, поэтому более четкому внедрению этого метода в управление таможенными органами должен быть дан новый импульс, который потребовал бы от руководителей всех рангов его более интенсивного внедрения.

Таким импульсом могло бы стать усиление контроля.

Инструктирование - всегда имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы.

Второй группой организационно-распорядительных методов управления являются методы распорядительного воздействия.

Это методы текущей организационной работы, базирующиеся на организации, сформированной путем организационного воздействия.

В основе методов распорядительного воздействия в таможенной системе лежат полномочия и обязанности. В их состав входят: решения коллегии ФТС России, приказы, указания, распоряжения и резолюции.

Распорядительное воздействие по форме может быть устным или документально оформленным.

Приказы в таможенной системе издают только линейные руководители, распоряжения - их заместители и руководители функциональных служб в пределах предоставленных прав и компетенций.

В ФТС правом подписи приказов пользуются и заместители председателя комитета в пределах полномочий, предоставленных им председателем ФТС.

Третьей группой организационно-распорядительных методов управления являются методы дисциплинарного воздействия.

Суть этих методов в таможенных органах состоит в установлении ответственности. Предназначены они для поддержания стабильности организационных связей в системе управления посредством дисциплинарных требований и ответственности. Выделяют личную, коллективную, материальную, моральную и служебную ответственность.

Указанные три группы организационно-распорядительных методов используются в таможенной системе как раздельно, так и совместно, дополняя друг друга.

Социально-психологические методы управления занимают важное место среди методов управления в таможенной системе, поэтому существует тесная зависимость между социальными характеристиками коллектива, экономическими и организационными показателями его деятельности. Так, эффективность служебной деятельности таможенных органов в значительной мере зависит, например, от текучести кадров, которая часто вызывается социальными и психологическими условиями труда в таможне, а также от таких факторов, как дисциплинированность, добросовестность, психологический климат в коллективе и др.

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, проистекающие внутри его.

Целью социально-психологических методов является обеспечение растущих социальных потребностей сотрудников, их всестороннего гармонического развития и повышение на этой основе служебной активности личности и эффективной деятельности коллективов. Эти методы управления основаны на использовании социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и другие социальные аспекты.

К социально-психологическим методам относятся социальные и психологические методы управления. Эти методы включают широкий спектр методов социального нормирования и регулирования, а также методы комплектования малых групп и коллективов, гуманизации труда, психологического побуждения, профессионального отбора и обучения.

К экономическим методам относятся: централизованный плановый и методы экономического стимулирования, а к экономико-математическим - неформализованные, слабо формализованные и формализованные методы,

Таким образом, совершенствование методологии использования в управлении таможенными органами методов управления представляет собой органическую и значительную часть всей проблемы повышения эффективности системы управления таможенной деятельностью.

Для анализа, моделирования и проектирования системы таможенных органов необходимо применить соответствующую технологию.

Основная идея такой технологии проста: получение, интеграция и применение знаний экспертов в ходе решения задач развития или модернизации. Соответствующую технологию формирования структурированного видения перспективы таможенного института как нового знания назовем когнитивной технологией или технологией экспертно-аналитического моделирования.

В ее основе лежат проблемно-ситуационный подход и так называемый метод «мозгового штурма». Технология экспертно-аналитического моделирования является одним из средств коллективного рассмотрения и разрешения большого класса проблемных ситуаций, нацеленных на выход в пространство профессиональных и предметных задач. Такая технология позволяет использовать «коллективный разум», который лучше всего можно реализовать в процессе «игрового моделирования». Здесь, например, руководители и специалисты выступают в качестве экспертов и коллективно проводят анализ факторов, условий и проблем развития таможенной службы, разрабатывают концепции развития, ситуационные стратегии и программы действий.

Технология экспертно-аналитического моделирования позволяет не только осуществлять подготовку масштабных решений, но и обучать моделированию проблемных ситуаций, выбору средств для их анализа и разрешения. Это создает условия для непрерывного развития участников моделирования и эффективного применение таких навыков в профессиональной среде.

Благодаря такому подходу руководители и специалисты учатся понимать сущность сложных ситуаций, формулировать проблемы, разрабатывать проекты и программы действий, прогнозировать тенденции развития. В основе формируемых знаний лежат качественные суждения экспертов. Подход сводит подробное описание системы таможенного института и процесса его развития к самым основным, простейшим качественным (экспертным) ситуационным моделям. Описание факторов, ситуаций и альтернативных моделей системы осуществляется с использованием вербальных переменных, качественных и количественных оценок.

На формируемом множестве ситуаций строится многозначная логика поэтапного преобразования видения эксперта в новую систему таможенной организации с пошаговой оценкой ситуационных альтернатив. Основными этапами ситуационного моделирования являются: идентификация ситуации, описание состояния системы, синтез модели системы в условиях рассматриваемой ситуации, разработка программы ее реализации и оценка ее эффективности.

В рамках такой технологии формирование ситуативного решения осуществляется в интерактивном режиме в процессе коллективной работы экспертов-таможенников, в частности в процессе обучения. Основные формы коллективной работы - круглый стол, деловая игра, тренинг и т. п.

Главная цель моделирования - формирование ситуационных моделей программ развития или проектов перспективной системы. Участники моделирования - группа экспертов. Ситуационный сценарий формируется в процессе изучения условий развития системы. Например, стандартов, концепций, программ развития мировой торговли, государственного управления, таможенного дела, современных теорий и методологий, состояния существующей системы таможенного института и возможностей технологии моделирования. Далее решается задача развития.

Технология реализуется в форме обучения. Основные этапы и результаты обучения:

Этап 1. Изучение и комплексный анализ современных отечественных и зарубежных стандартов, концепций, программ развития мировой торговли, государственного администрирования, таможенного дела, а также нормативно-правовых документов по вопросам развития системы таможенных органов.

Этап 2. Изучение современных теорий и методологических положений, ориентированных на совершенствование системы таможенного института.

Этап 3. Формирование общей концепции развития системы таможенного института и определение ключевых направлений развития.

Этап 4. Разработка ситуационных условий или ситуационного сценария развития.

Этап 5. Разработка ситуационных моделей и проектов (концепций, стратегий, программ и г. п.) развития для ключевых функциональных направлений и организационных уровней системы таможенного института.

Основной экспериментальной технологией работы с обучающимися или экспертами в активном режиме с использованием универсальных и специализированных экспертных методов в целях подготовки управленческих, методологических, технологических и других решений проблемы развития таможенного института является тренинг.

Содержание технологии тренингов и состав применяемых методов определяются уровнем и формой представления системы таможенных органов, проблемными вопросами, целями и задачами развития (модернизации) института, а также перечнем программных документов - концепции, модели, программы развития (модернизации) и т. п., представляемых по результатам ситуационного моделирования.

В самом широком варианте концепция, стратегия и программа развития таможенного института должны быть сформированы в виде системной идеи, комплекса мероприятий научно-технического, организационно-технологического и социального характера. Они, как правило, должны включать; характеристику исходного состояния института как таможенной системы, основные показатели ее эффективности, проблемы, комплекс целей и мероприятий развития (модернизации), потребность в ресурсах и сроки реализации мероприятий, технико-экономические опенки, выводы и рекомендации.

В основу методик положены как количественные методы информационного обследования, так и экспертные методы, реализуемые в тренинговом режиме: организационно-функциональный анализ, функционально-стоимостный анализ, иерархические графы (дерево целей), методы ПОРТФОЛИО, сетевые методы (графики ГАНТТА, метод критического пути), проблемно-критериальный анализ (матричные методы), логико-смысловой анализ, метод ПАТТЕРН для взвешивания целей и др.

Практически любой метод принятия решений, используемый в управлении, можно технически рассматривать как разновидность моделирования. Однако по традиции термин «модель» обычно относится лишь к методам общего характера, а также к многочисленным их специфическим разновидностям. В дополнение к моделированию, имеется ряд методов, способных оказать помощь руководителю в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению целей. К методам принятия решений относятся платежная матрица и дерево решений, описанные ниже. Для облегчения использования этих методов и вообще повышения качества принимаемых решений руководство пользуется прогнозированием.

Платежная матрица

Суть каждого принимаемого руководством решения - выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. Платежная матрица - это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

По словам Н. Пола Лумбы: «Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу», в сочетании с конкретными обстоятельствами, которые очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего будет надежным.

Кроме того, руководитель должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Руководитель редко имеет полную определенность. Но также редко он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях принятия решений руководителю приходится оценивать вероятность или возможность события. Из предшествующего рассмотрения напомним, что вероятность варьирует от 1, когда событие определенно произойдет, до 0, когда событие определенно не произойдет. Выбор ее значения может опираться на прошлые тенденции или субъективную оценку руководителя, который исходит из собственного опыта действий в подобных ситуациях. Если вероятность не была принята в расчет, решение всегда будет соскальзывать в направлении наиболее оптимистических последствий.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения - центральной концепции платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта стратегии - это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может установить, какой выбор наиболее привлекателен при заданных критериях. Он будет, конечно, соответствовать наивысшему ожидаемому значению. Исследования показывают: когда установлены точные значения вероятности, методы дерева решений и платежной матрицы обеспечивают принятие более качественных решений, чем традиционные подходы.

Дерево решений - это схематичное представление проблемы принятия решений. Как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы. Концепция ожидаемого значения является неотъемлемой частью метода дерева решений.

Методом дерева решений можно пользоваться в ситуациях, в связи с рассмотрением платежной матрицы. В этом случае предполагается, что данные о результатах, вероятности и т.п. не влияют на все последующие решения. Однако дерево решений можно построить под более сложную ситуацию, когда результаты одного решения влияют на последующие решения.

К настоящему времени известен достаточно широкий спектр подходов, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления таможенных органов.

**2. ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЮЖНОЙ ОПЕРАТИВНОЙ ТАМОЖНЕ**

**.1 Общая характеристика Южной оперативной таможни**

Южная оперативная таможня (далее - Таможня) является специализированным таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации (далее - таможенные органы) и обспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности Таможни в пределах своей компетенции.

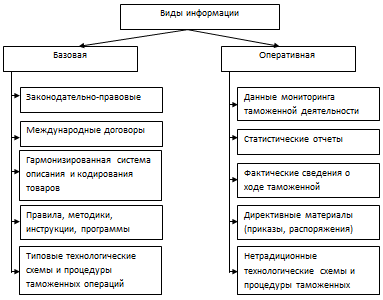
Общее руководство деятельностью Таможни осуществляет заместитель руководителя ФТС России, курирующий оперативно-розыскную работу таможенных органов.

Структурными подразделениями ФТС России, в оперативном подчинении которых находится Таможня, являются, в пределах своей компетенции, Главное управление по борьбе с контрабандой (ГУБК), Управление таможенных расследований и дознания (УТРД), а также Региональное таможенное управление радиоэлектронной безопасности объектов таможенной инфраструктуры (РТУ РЭБОТИ), Региональное оперативно-поисковое управление (РОПУ) и Центральная таможня (Кинологический центр ФТС России). По вопросам финансово-хозяйственной деятельности Таможня подотчетна Южному таможенному управлению (ЮТУ).

Регионом деятельности Таможни является регион деятельности ЮТУ.

Таможня в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, нормативными правовыми актами Центрального банка Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами в области таможенного дела, нормативными и иными правовыми актами ФТС России, правовыми актами ЮТУ (рис.1).

Рисунок 1. Информационная база таможенного дела



Таможня осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями, физическими и юридическими лицами.

Таможня является правоохранительным органом Российской Федерации и вышестоящим таможенным органом по отношению к таможенным органам региона ее деятельности в части осуществления правоохранительной деятельности, обеспечивающим в пределах своих полномочий исполнение законодательства Российской Федерации об оперативно-розыскной деятельности, уголовном судопроизводстве, законодательства Российской Федерации об административных правонарушениях и таможенного законодательства Российской Федерации.

Таможня осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

) организация, методическое обеспечение и контроль деятельности оперативно-розыскных, оперативно-аналитических, кинологических подразделений, подразделений дознания, подразделений административных расследований, учетно-регистрационных и криминалистических подразделений таможен, находящихся в регионе деятельности Таможни, по вопросам, отнесенным к ее компетенции;

) осуществление оперативно-розыскной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России, формирование аппарата конфиденциальных источников, ведение дел оперативного учета по преступлениям, отнесенным к компетенции таможенных органов;

) осуществление оперативно-аналитической работы и информационного обеспечения оперативно-розыскной деятельности;

) совершенствование системы мер, обеспечивающих единообразное применение таможнями региона законодательства Российской Федерации об административных правонарушениях, таможенного и иного законодательства Российской Федерации при привлечении лиц к административной и уголовной ответственности;

) участие в соответствии с законодательством Российской Федерации в борьбе с терроризмом и пресечении незаконного вмешательства в деятельность международной гражданской авиации;

) обеспечение в соответствии с установленным ФТС России порядком в пределах своей компетенции защиты сведений, составляющих государственную, банковскую, коммерческую, налоговую и иную охраняемую законом тайну и конфиденциальную информацию;

) обеспечение выполнения программ и планов деятельности Таможни.

Возложенные на Южную оперативную таможню полномочия в установленной сфере деятельности осуществляются с рамках организационно-управленческой структуры Южной оперативной таможни (приложение 2).

Южную оперативную таможню возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности заместителем руководителя ФТС России, курирующим оперативно-розыскную работу таможенных органов, по представлению ГУБК, согласованному с соответствующими структурными подразделениями центрального аппарата ФТС России.

Начальник Таможни имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности заместителем руководителя ФТС России, курирующим оперативно-розыскную работу таможенных органов, по представлению ГУБК, согласованному с соответствующими структурными подразделениями центрального аппарата ФТС России.

На период отсутствия начальника Таможни временное исполнение его обязанностей возлагается на одного из заместителей начальника Таможни в соответствии с распределением обязанностей.

Начальники структурных подразделений Таможни назначаются на должность и освобождаются от должности приказами Таможни по согласованию с заместителем руководителя ФТС России, курирующим оперативно-розыскную работу таможенных органов, а также по согласованию:

с ГУБК - при назначении на должность начальников структурных подразделений Таможни, осуществляющих оперативно-розыскную деятельность;

с УТРД - при назначении на должность начальников структурных подразделений Таможни, осуществляющих организацию административных расследований и дознания, административные расследования, дознание, исполнение поручений по уголовным делам, проверку в связи с жалобами лиц и протестами прокуроров законности и обоснованности решений, принятых при привлечении лиц к административной ответственности, а также криминалистических и учетно-регистрационных подразделений;

с РТУ РЭБОТИ - при назначении на должность начальников подразделений Таможни, осуществляющих обеспечение радиоэлектронной безопасности объектов таможенной инфраструктуры;

с РОПУ - при назначении на должность начальников оперативно-поисковых подразделений Таможни;

с Центральной таможней (Кинологическим центром ФТС России) - при назначении на должность начальников кинологических подразделений Таможни и таможен региона.

Назначение начальников иных структурных подразделений Таможни согласовывается с соответствующими структурными подразделениями центрального аппарата ФТС России и ЮТУ.

Квалификационные требования, должностные обязанности и другие вопросы деятельности заместителей начальника Таможни регламентируются должностыми инструкциями, утвержденными в установленном порядке, по согласованию с заместителем руководителя ФТС России, курирующим оперативно-розыскную работу таможенных органов.

Квалификационные требования, должностные обязанности и другие вопросы деятельности начальников структурных подразделений и других должностных лиц Таможни регламентируются должностными инструкциями (должностными регламентами), утвержденными в установленном порядке.

Таможня создана приказом ГТК России от 8 июля 1996 г. № 420 «О создании Северо-Кавказской оперативной таможни» и переименована в Южную оперативную таможню приказом ГТК России от 27 июня 2000 г. № 558 «О переименовании Северо-Кавказского таможенного управления и Северо-Кавказской оперативной таможни».

Таможня реорганизовывается и ликвидируется ФТС России.

Структуру, штатную численность Таможни утверждает заместитель руководителя ФТС России, курирующий оперативно-розыскную работу таможенных органов.

Методическое руководство деятельностью Таможни в части организации, координации и осуществления оперативно-розыскной деятельности осуществляет ГУБК, в части организации, координации и осуществления административных расследований, дознания, рассмотрения жалоб лиц и протестов прокуроров на решения, принятые при привлечении лиц к административной ответственности, учетно-регистрационной и криминалистической деятельности - УТРД.

Начальник Таможни:

) распределяет обязанности между своими заместителями по соглашению с соответствующими структурными подразделениями центрального аппарата ФТС России - ГУБК и УТРД;

) издает на основании настоящего положения, нормативных и иных правовых актов ФТС России, правовых актов ЮТУ документы распорядительного характера по вопросам, отнесенным к компетенции таможни, и организует контроль за их исполнением;

) несет персональную ответственность:

за состояние оперативно-служебной деятельности Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона;

за осуществлением возложенных на Таможню полномочий;

за выполнением программ, планов, и показателей деятельности Таможни;

) представляет заместителю руководителя ФТС России, курирующему оперативно-розыскную работу таможенных органов, по согласованию с ГУБК, УТРД, РТУ РЭБОТИ, РОПУ, Центральной таможней (Кинологическим центром ФТС России):

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

планы оперативно-служебной деятельности, а также отчеты об их исполнении;

предложения о присвоении специальных званий подчиненным сотрудникам;

предложения о предоставлении должностных лиц Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона к награждению государственными наградами Российской Федерации, присвоению им почетных званий Российской Федерации, награждению ведомственными наградами, другим поощрениям;

предложения о командировании за рубеж сотрудников Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона и приеме иностранных делегаций в рамках международного правоохранительного сотрудничества;

) осуществляет руководство оперативно-розыскной деятельностью таможни в части борьбы с контрабандой и иными преступлениями, определяет согласно порядку, установленному ФТС России, направления расходования средств, выделенных на проведение мероприятий, связанных с осуществлением оперативно-розыскной деятельности Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона;

) утверждает по согласованию с заместителем руководителя ФТС курирующим оперативно-розыскную работу таможенных органов, штатное расписание в пределах установленной ФТС России численности и фонда оплаты труда должностных лиц и работников Таможни;

) обеспечивает выполнение программ и планов деятельности Таможни.

Начальник Таможни вправе согласно установленному порядку делегировать отдельные предоставленные ему полномочия подчиненным должностным лицам.

Специальная таможенная статистика и ее данные применяются органами таможни для подготовки справочно-аналитических материалов, которые являются основой для принятия управленческих решений.

В 2013 году таможнями ЮТУ возбуждено 6781 дело об административных правонарушениях и 103 уголовных дела, при этом отмечается положительная динамика возбуждения уголовных дел по ст. 194 УК РФ «Уклонение от уплаты таможенных платежей, взимаемых с организации или физического лица». Размер уклонения от уплаты таможенных платежей по данным фактам составил более 192 млн. рублей, размер невозвращенной валюты - более 1,259 млрд. рублей, сумма незаконно перемещенной иностранной валюты - свыше 1,8 млн. рублей.

В ходе деятельности подразделений по борьбе с контрабандой наркотиков таможенных органов ЮТУ пресечено 47 фактов контрабанды наркотических средств. Результатами правоохранительной работы стало изъятие более 3,38 кг наркотических средств и более 118 грамм сильнодействующих веществ. По выявленным фактам возбуждено 45 уголовных дел по ст. 229.1 и ст. 226.1 УК РФ.

В 2013 году впервые возбуждены уголовные дела по фактам незаконного экспорта из Российской Федерации материалов, которые могут быть использованы при создании оружия массового поражения (18 уголовных дел по ст. 189 УК РФ). Также в истекшем году возбуждено 2 уголовных дела по факту контрабанды стратегически важных товаров.

Кроме того, таможенными органами в регионе деятельности ЮОТ в ходе проведения оперативно-розыскных и иных мероприятий, а также в рамках таможенного контроля выявлено 237 фактов незаконного перемещения оружия, боеприпасов и взрывчатых веществ.

За 2013 год таможенными органами региона выявлено 143 факта перемещения наличной иностранной и российской валюты с нарушением таможенных правил, 5 фактов - ювелирных изделий из золота и серебра. Предметами правонарушений в общей сложности явились: 1,03 млн. долларов США, 295,42 тыс. евро, около 31 млн. рублей, а также более 460 грамм ювелирных изделий из золота и 1,16 кг изделий из серебра.

В 2013 году таможенными органами ЮТУ выпущено 234,3 тыс. деклараций на товары (далее - ДТ), что больше, чем в 2012 году на 6,9 %. Стоимость одной ДТ сократилась относительно 2012 года на 13 % и составила 141,8 тыс. долл. США (2012 год - 162,9 тыс. долл. США).

Товарооборот по совершенным в регионе деятельности ЮТУ экспортно-импортным операциям по стоимости превысил 33 млрд долл. США и составил 93,7 % к объемам 2012 года, по весу - 53,6 млн тонн или 91,6 %. Немногим менее 80 % товарооборота обеспечили участники ВЭД ЮФО (2012 год - 75 %).

Объемы экспортно-импортных операций в 2012 году в основном обеспечили Ростовская (31,7 % стоимости), Новороссийская (24,6 %), Краснодарская (19,3 %) и Астраханская (17 %) таможни.

С 8,3 тыс. до 8,6 тыс. увеличилось число субъектов ЮФО, осуществлявших таможенное декларирование товаров в регионе деятельности ЮТУ. В 2013 году на одного участника ВЭД приходится 3,8 млн долл. США, что на 12 % меньше, чем годом ранее (2012 году - 4,3 млн долл. США).

Стоимостные объемы внешнеторговых операций составили 32,1 млрд долл. США или 94,6 % к объемам 2012 года.

Стоимостные объемы внешнеторгового экспорта 2013 года составили 15,4 млрд долл. США, физические - 37 млн тонн, что по весу и стоимости на 9% ниже объемов 2012 года.

Внешнеторговый импорт 2013 года составил 16,7 млрд долл. США по стоимости и 15,2 млн тонн по весу, что незначительно (на 1,2 % по стоимости на 5,9 % по весу) ниже объемов 2012 года.

За 2013 год таможенными органами ЮТУ перечислено в Федеральный бюджет более 151,9 млрд руб. Доведенное ФТС России контрольное задание выполнено таможенными органами Южного таможенного управления на 98,95 %.

Процент выполнения плана по таможенным платежам при импорте составил 96,2 %, по экспортной составляющей - 108,0%.

За 12 месяцев 2013 года таможнями Южного таможенного управления совершено 51,7 тыс. корректировок таможенной стоимости товаров, что превышает количество совершенных в аналогичном периоде 2012 года КТС на 2 %. таможенный управленческий руководитель

Суммы доначисленных по результатам контроля таможенной стоимости таможенных платежей составили 6,9 млрд руб., взысканных - 6,8 млрд руб. (2012 год - сумма доначисленных и взысканных таможенных платежей составила 8,6 млрд руб.).

Индекс таможенных платежей, доначисленных по результатам контроля таможенной стоимости, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличился с 1,67 руб./кг до 1,87 руб./кг.

В 2013 году таможнями ЮТУ проведено 270 проверок соблюдения участниками ВЭД валютного законодательства Российской Федерации и актов органов валютного регулирования. Выявлено 244 нарушений, возбуждено 241 дело об АП в соответствии со статьей 15.25 КоАП России, 4 дела об АП в соответствии со статьей 19.7 КоАП России.

На 11 % возросло количество выявленных в 2013 году фактов неверной классификации товаров. В результате принятых подразделениями товарной номенклатуры таможен региона решений доначислено более 301 млн руб.

В 2013 году выявлено около 900 тыс. единиц контрафактной продукции (в 2012 - около 3 млн ЕКП). Наибольшее количество такой продукции в 2013 году выявлено в Новороссийской (70,6 % от общего количества), Ростовской (9,3 %), Краснодарской (8,8 %) и Таганрогской (7,7%) таможнях.

Принимаемые в течение прошлого года меры по защите прав интеллектуальной собственности объектов олимпийской символики обусловили сокращение на 10,5 % объемов выявленной контрафактной продукции в 2013 году - более 9 тыс. единиц товаров (2012 год - 10,5 тыс. ЕКП).

Таможенными органами ЮТУ в 2013 году осуществлен выпуск более чем 237 тысяч партий товаров в соответствии с таможенными процедурами отличными от таможенного транзита. По сравнению с 2012 годом данный показатель увеличился на 6 % (в 2012 году - порядка 222 тысяч деклараций на товары).

По итогам работы в рамках СУР в 2013 году в Федеральный бюджет дополнительно перечислено почти 5 млрд руб. таможенных платежей, 98 % из которых приходится на результаты применения мер по минимизации риска недостоверного заявления сведений о таможенной стоимости. 102 млн руб. довзыскано по результатам принятия классификационных решений.

Экономическая эффективность срочных профилей рисков возросла в 1,6 раза - в Федеральный бюджет дополнительно перечислено 193,8 млн руб. таможенных платежей против 122 млн в 2012 году. Кроме того, обеспечение уплаты таможенных платежей по СПР, продолжающим находиться на контроле, составляет еще 39 млн руб., 25,8 из которых приходится на проводимую дополнительную проверку таможенной стоимости, 13,1 - на незавершенные таможенные экспертизы.

В целом на 40 % возросло число товарных партий, в отношении которых были применены меры по минимизации в рамках самостоятельно изданных управлением региональных и зональных профилей рисков, при этом при таможенном декларировании с подачей декларации на товары рост составил 1,6 раза, при иных таможенных процедурах - 1,3 раза.

Экономический эффект от применения указанных профилей рисков оценивается в 208 млн руб. довзысканных таможенных платежей и характеризуется 30%-ным ростом по сравнению с 2012 годом. Кроме того, 41 млн руб. на текущий момент взят в качестве обеспечения уплаты таможенных платежей.

В настоящее время из 68-ми производственных предприятий, осуществляющих внешнеторговую деятельность в Южном регионе, удовлетворяющих установленным ФТС России критериям и направивших соответствующие обращения, в Перечень лиц, в отношении которых определена выборочность применения мер по минимизации рисков, включены 43.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о наличии реальных упрощений для указанных участников ВЭД. Если до момента включения в Перечень такие меры по минимизации рисков как таможенный досмотр, принятие решения структурными подразделениями таможни, отбор проб и экспертиза применялись в отношении 8,2 % от общего числа продекларированных товарных партий, то после включения данная доля сократилась вдвое и составила уже 4 %.

Общая результативность таможенного контроля после выпуска товаров по итогам года составила 80%, при установленном значении в 74%.

В отчетном периоде, при уменьшении количества проверочных мероприятий, в 1,2 раза в сравнении с 2012 годом увеличилась сумма доначисленных таможенных платежей и наложенных штрафов.

Бюджетная эффективность одной таможенной проверки возросла в 1,3 раза и в среднем составила 1,2 млн руб. на одну проверку. Взыскаемость доначисленных таможенных платежей составила около 0,5 млн руб. на одну проверку.

В 2013 году таможенными органами региона в порядке ведомственного контроля вынесено 1442 решения, которыми отменено 4 881 (изменено - 9) не соответствующее требованиям таможенного законодательства Таможенного союза и законодательства Российской Федерации о таможенном деле решение. При этом в связи с нарушениями законодательства отменено 4347 решений (89%), в связи с «новыми обстоятельствами» - 543 решения (11 %). В сравнении с 2012 годом в 2013 году отмечена тенденция сокращения количества принимаемых в порядке ведомственного контроля решений (на 170 решений), при этом отмечается увеличение количества отмененных (измененных) решений (на 963 решения).

Степень выполнения установленных ФТС России контрольных показателей составила: в 1 квартале - 90,36 % (1 квартал 2012 года - 96,90 %), во 2 квартале - 95,97 % (2 квартал 2012 года - 97,16 %), в 3 квартале - 89,83 % (3 квартал 2012 года - 94,52 %), в 4 квартале - 92,55 % (4 квартал 2012 года - 96,72 %).

% суммы довзысканных таможенных платежей по КТС является результатом работы по контролю таможенной стоимости товаров, декларируемых Новороссийской таможне, 21 % - Краснодарской, 10 % -Ростовской.

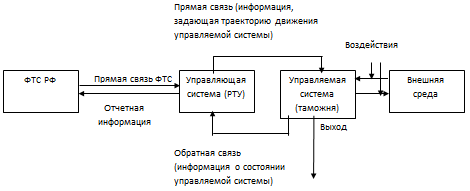
**2.2 Особенности процесса принятия решений в Южной оперативной таможне**

Таможенная деятельность находится на стыке внутренней и внешней политики страны и напрямую связана с выполнением ее важнейших социально-экономических и внешнеэкономических программ и планов. Главной целью управления в системе таможенных органов, т. е. целью стратегического управления, является обеспечение реализации экономической политики РФ.

Развитие системы таможенных органов России тесно связано с решением управленческих проблем, ибо управление всегда начинается с установления четких взаимосвязей между отдельными звеньями той или другой организации, распределения между ними прав и ответственности. Организационное оформление этих вопросов предполагает разработку оптимальной организационной структуры управления таможенными органами.

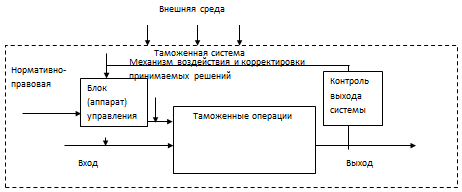
Под организационной структурой управления чаще всего понимают упорядоченную совокупность элементов иерархической системы управления и их взаимоотношений друг с другом, обеспечивающих развитие этих элементов как единого целого (рис.2 и 3).

Рисунок 2. Принципиальная схема взаимосвязи элементов управления в звене «РТУ-таможня»



При анализе организационных структур управления в них, как правило, выделяются следующие элементы: звенья управления, уровни управления и взаимоотношения.

Рисунок 3. Общая структурная схема управления в таможенной системе



К звеньям управления в системе таможенных органов относятся: ФТС, управления и самостоятельные отделы ФТС, РТУ, отделы РТУ, таможни, отделы таможен, таможенные посты и отдельные специалисты, выполняющие соответствующие профессиональные или управленческие функции. Эти звенья управления находятся на соответствующих уровнях иерархии управления (рис.4).

Рисунок 4. Система таможенных органов РФ

Под уровнем управления понимается совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией.

Структура управления в единой системе таможенных органов состоит из четырех уровней: ФТС, РТУ, таможни, таможенные посты.

При этом чаще всего могут рассматриваться следующие каналы управленческих взаимоотношений: 1) ФТС - РТУ; 2) РТУ - таможня; 3) начальник таможни - отделы таможни; 4) отдел таможни - отдел таможни; 5) таможня - таможенный пост; 6) таможенный пост - таможенный пост; 7) таможня - таможня; 8) ФТС - таможня.

В центре таких взаимоотношений - таможня с ее начальником, отделами и таможенными постами. Это не случайно, ибо здесь решаются основные вопросы таможенной деятельности.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно - права и ответственность за их выполнение. С этих позиций организационную структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей.

Между звеньями и уровнями управления в таможенных органах складываются следующие виды взаимоотношений:

Вертикальные управленческие отношения (ФТС - РТУ; РТУ - таможня; начальник таможни - отделы таможни; таможня - таможенный пост; ФТС - таможня);

Горизонтальные управленческие отношения (РТУ - РТУ; отдел таможни - отдел таможни; таможенный пост - таможенный пост; таможня - таможня);

Диагональные управленческие отношения (пост - взаимодействующая таможня отправления или назначения; таможня - взаимодействующее РТУ другого региона; отдел ФТС - взаимодействующее Управление ФТС РФ).

Таможенные органы имеют сложную иерархию вертикальных взаимоотношений. Помимо этого они включают в себя и так называемые отношения управленческого аппарата, работающего в виде института советников и помощников под началом линейного или функционального руководителя. Должностные обязанности советников (помощников) при этом состоят в разработке рекомендаций и советов.

Сочетание рассмотренных структур управления порождает так называемую смешанную организационную структуру управления, характерную для единой системы таможенных органов Российской Федерации.

Функциональная специализация аппарата управления, а именно ей в последнее время начинают уделять все большее внимание в таможенных органах, повышает эффективность его деятельности. Вместо универсальных руководителей, которые должны разбираться в особенностях всех функций управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетентность в своей области и отвечающих за определенное направление деятельности.

Преимущества программно-целевой структуры управления: лучшая ориентация на цели конкретной служебной деятельности; более эффективное текущее управление; более гибкое использование специальных знаний и компетентности отдельных исполнителей; развитие у работников навыков принятия решения, профессиональной и управленческой деятельности (в виду относительной автономности оперативных групп); улучшение контроля за выполнением отдельных задач служебной деятельности; возможность применения эффективных методов планирования и управления.

Недостатками программно-целевой системы управления являются: необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям и функциональным предназначениям подразделений; затруднения с установлением четкой ответственности за работу по заданию подразделения и выполнение функций по решению целевой задачи (наличие негативных явлений, связанных с двойным подчинением); возможные нарушения установленных правил работы, принятых в линейных и функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва от них сотрудников, участвующих в работе целевых рабочих групп; необходимость адаптации сотрудников к новым условиям и приобретения ими навыков, необходимых для эффективной работы в составе оперативных групп; возможность возникновения конфликтов между руководителями линейных и функциональных подразделений и руководителями оперативных групп. Смешанные организационные структуры управления не лишены положительных сторон и недостатков всех названных выше структур.

Деятельность таможенных органов как органов исполнительной власти выражается в выполнении возлагаемых на них государством функций.

Под функциями органа исполнительной власти следует понимать комплекс взаимосвязанных, определенных в статусе органа и основанных на непрерывном обмене информацией организационно-правовых воздействий органа, его структурных подразделений, служащих, которые обеспечивают объекты управления политической, экономической, методической ориентацией, материальными, техническими, трудовыми и другими ресурсами, направленными на достижение целей, стоящих перед системой управления в целом.

Функции управления в таможенных органах (таблица 2.1) производны от функций государства, они отражают материальное содержание управленческой деятельности, перечень их содержится в актах, регулирующих правовое положение органа в общей системе государственных органов.

Таблица 2.1. Функции управления в таможенных органах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Общие функции управления | Анализ и прогнозирование | |
|  | Планирование | |
|  | Организация | |
|  | Регулирование | |
|  | Учет | |
|  | Контроль | |
| Функции управления таможенной деятельностью | Управление таможенным контролем и оформлением | |
|  | Управление правоохранительной деятельностью | |
|  | Управление экономической деятельностью | |
|  | Управление деятельностью по правовому регулированию | |
|  | Управление научно-техническим развитием | |
|  | Функции управления финансово-экономической деятельностью | Управление финансовой деятельностью |
|  |  | Управление бухгалтерской деятельностью |
| Специфические функции управления | Социальные функции управление | Управление кадровой деятельностью |
|  |  | Управление трудовой деятельностью и социальным обеспечением |
|  |  | Управление психолого-педагогической деятельностью |
|  | Функции управления административно-хозяйственной деятельностью | Управление административной деятельностью |
|  |  | Управление развитием инфраструктуры и капитальным строительством |
|  |  | Управление материально-техническим обеспечением |

Классификация функций управления в научной и учебной литературе проводится различными авторами не однозначно. Основными критериями классификации являются объект и субъект управления.

Единство системы таможенных органов определяется единством их целей и задач по осуществлению единой таможенной политики на единой таможенной территории Российской Федерации. Функции, осуществляемые субъектами управления, подразделяются на основные (отраслевые) и специфические, решение которых выполняется с помощью методов управления в таможенных органах (таблица 2.2).

Таблица 2.2. Методы управления в таможенных органах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий класси-фикации | Виды методов | | |
| Масштаб управленческой деятель-ности | Общие (для всей таможенной системы) | | |
|  | Частные (РТУ, таможни, таможенные посты) | | |
| Форма воздействия | Прямого воздействия | Организационно-распорядительные | Организационные (регламентирование, нормирование, инструктирование) |
|  |  |  | Распорядительные |
|  |  |  | Дисциплинарные |
|  |  | Правовые | Разработка, использование, применение правовых норм, формирование правовых отношений, соблюдение требований правовых актов |
|  | Косвенного воздействия | Социальные | Методы социального нормирования, социального регулирования, социальной преемственности, социального новаторства и морального стимулирования. |
|  |  | Психологические | Методы комплектования групп и коллективов; гуманизации труда; психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора и обучения. |
|  |  | Экономические Экономико-математические | Неформализованные |
|  |  |  | Слабо формализованные |
|  |  |  | Формализованные |

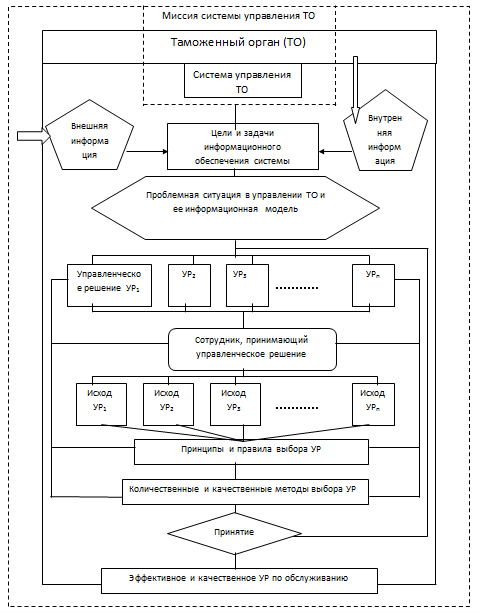
С помощью методов управления в таможенных органах принимаются определенные управленческие решения (табл. 2.3.).

Таблица 2.3. Классификация решений в таможенных органах

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий классификации | Виды решений |
| Уровни управления | решения, принятые ФТС РФ; решения, принятые РТУ; решения, принятые таможнями; решения, принятые таможенными постами; решения, принятые отделами, подразделениями таможенных органов; решения, принятые на индивидуальном уровне, должностным лицом таможенных органов. |
| Цели управления | стратегические и тактические; основные и вспомогательные; постоянные и временные; актуальные и своевременные. |
| «Загрузка» входа системы | решения, связанные с перемещением товаров; решения, связанные с перемещением транспортных средств; решения, связанные с перемещением услуг и интеллектуальной собственности; решения, связанные с пересечением таможенных границ физическими лицами; решения, связанные с различными сочетаниями элементов «загрузки» входа. |
| Организационно-пространственный признак | решения по обустройству и контролю внешних таможенных пространств; решения по обустройству и контролю внутренних таможенных пространств; решения по обустройству и контролю таможенных границ. |
| Правовой признак | решения, связанные с принятием и упорядочением нормативно-законодательных актов; решения, связанные с принятием и упорядочением правоохранительных мер; решения, связанные с контролем и информационными проблемами. |
| Форма принятия | коллективное, единоличное, на основе консенсуса. |

Объектом управления применительно к деятельности таможенных органов являются правовые, экономические и организационные основы таможенного дела, направленные на защиту экономического суверенитета и экономической безопасности России, активизацию связей российской экономики с мировым хозяйством, обеспечение защиты прав граждан, хозяйствующих субъектов и государственных органов и соблюдение ими обязанностей в области таможенного дела.

Рисунок 5. Организационно-технологическая схема подготовки и принятия управленческих решений в системе управления таможенным органом



Одна из задач стратегии - совершенствование законодательства Российской Федерации, применение которого относится к компетенции таможенных органов и осуществление контроля его соблюдения. Повышение уровня законности принимаемых (совершаемых) таможенными органами решений, действий (бездействия) в сфере таможенного дела.

Решение этой задачи предполагает организацию и проведение мер, направленных на:

 сокращение доли принимаемых неправомерных решений, действий или бездействий должностных лиц в ходе производства таможенного оформления и проведения таможенного контроля за счет осуществления мер, направленных на улучшение работы по отстаиванию позиций таможенных органов в судах;

 совершенствование досудебного урегулирования споров и принятие комплекса мер для сокращения числа обоснованных жалоб;

 осуществление ведомственного контроля законности и обоснованности решений, действий (бездействия) таможенных органов и их должностных лиц в сфере таможенного дела;

 совершенствование организации производства предварительного расследования в форме дознания, производства неотложных следственных действий по уголовным делам, и производства по делам об административных правонарушениях;

 осуществление работ по подготовке нормативных правовых актов.

Показателем решения задачи является доля дел об административных правонарушениях, по которым вынесены постановления о назначении наказания и не прекращено производство в связи с обжалованием или опротестованием, в общем количестве принятых решений по делам об административных правонарушениях.

**. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

**.1 Пути совершенствования системы управления в таможенных органах**

Актуальность совершенствования системы управления обусловлена тем, что внедрение новых прогрессивных технологий таможенного администрирования, оптимизация таможенных процедур, повышение качественного уровня принимаемых решений, а также развитие таможенной инфраструктуры и ее технической оснащенности, увеличение пропускной способности пунктов пропуска через государственную границу Российской Федерации способствуют формированию благоприятных условий внешнеэкономической деятельности, повышению качества предоставления таможенных услуг юридическим и физическим лицам, снижению избыточных административных барьеров, росту благосостояния населения и оказывают позитивное влияние на темпы роста экономического развития и активности в сфере бизнеса.

Приоритетные задачи таможенных органов ЮТУ в 2014 году:

выполнение установленных ФТС России контрольных показателей эффективности деятельности;

повышение уровня соблюдения таможенного законодательства Таможенного союза и законодательства Российской Федерации о таможенном деле;

повышение качества предоставления услуг таможенными органами, сокращение издержек участников внешнеэкономической деятельности и государства, связанных с совершением таможенных операций и проведением таможенного контроля;

повышение эффективности таможенного администрирования контроля таможенной стоимости товаров, декларируемых в регионе деятельности Южного таможенного управления;

обеспечение повышения эффективности применения СУР, в том числе путем совершенствования аналитической составляющей анализа и выявления рисков нарушения таможенного законодательства;

дальнейшее внедрение выборочных форм и методов таможенного контроля на основе применения системы управления рисками, уменьшение субъективизма при принятии решений о выпуске товаров;

Данная стратегическая цель достигается решением следующих тактических задач.

Во-первых, за счет упрощения таможенных процедур и ускорения таможенных операций при таможенном оформлении и таможенном контроле товаров.

Решение этой задачи предполагает организацию и проведение мер, направленных на:

 расширение применения таможенными органами Российской Федерации специальных упрощенных процедур таможенного оформления, и использование прогрессивных таможенных технологий;

 разработку и внедрение автоматизированных информационных технологий таможенного оформления и таможенного контроля;

- совершенствование структуры таможенных органов и оптимизацию расположения пунктов пропуска через государственную границу Российской Федерации.

Во-вторых, данная стратегическая цель решается посредством повышения информатизации и информационной прозрачности деятельности таможенных органов.

Решение этой задачи предполагает организацию и проведение мер, направленных на:

 обеспечение информационной безопасности таможенных органов в рамках реализации Концепции обеспечения информационной безопасности таможенных органов Российской Федерации;

 совершенствование информационно-технического и программного обеспечения таможенных органов Российской Федерации;

 расширение применения электронного декларирования товаров и транспортных средств.

В-третьих, необходимо внедрение выборочных методов таможенного контроля на основе применения системы управления рисками, уменьшение субъективизма при принятии решений.

Решение этой задачи предполагает организацию и проведение мер, направленных на:

 внедрение полнофункциональной модели системы управления рисками (СУР) в таможенную службу Российской Федерации с созданием комплекса автоматизированных информационно-аналитических систем и организационной СУР;

 обеспечение автоматизированного и автоматического выявления при таможенном оформлении и таможенном контроле изданных ФТС России профилей рисков в электронном виде.

В целях содействия развитию внешнеэкономической деятельности, минимизации издержек участников внешнеэкономической деятельности и государства, связанных с совершением таможенных операций, дальнейшему повышению качества таможенного администрирования необходимо проводить планомерную работу по развитию информационно-технического обеспечения таможенных органов. Совершенствование и развитие информационно-технического обеспечения таможенных органов осуществляется с учетом мировых стандартов и тенденций развития таможенного дела.

Основные группы задач, решение которых будет содействовать совершенствованию информационно-технического обеспечения деятельности таможенных органов:

создание и внедрение перспективных информационных технологий в целях развития единой автоматизированной информационной системы таможенных органов по принципу централизованной обработки данных, сети региональных вычислительных комплексов, развитие автоматизированных информационных систем таможенных органов;

развитие ведомственной интегрированной телекоммуникационной сети Федеральной таможенной службы, в том числе для обеспечения доставки актуальной информации, содержащейся в единой автоматизированной информационной системе таможенных органов, в режиме времени, близком к реальному, на всех уровнях системы таможенных органов;

повышение уровня защищенности информационных ресурсов, расширение спектра мер по обеспечению информационной безопасности, в том числе при организации защищенного обмена информацией с федеральными органами исполнительной власти;

дальнейшая разработка и внедрение в таможенные органы технических средств на основе последних достижений науки и техники, повышение эффективности использования аппаратуры радиационного контроля, инспекционно-досмотровых комплексов, с учетом обеспечения интеграции программных средств с единой автоматизированной информационной системой таможенных органов;

совершенствование информационно-технического обеспечения системы управления рисками на основе разработки новых методологических подходов;

развитие информационно-технического обеспечения технологий предварительного информирования таможенных органов и электронного декларирования;

совершенствование информационного взаимодействия Федеральной таможенной службы с другими федеральными органами исполнительной власти в целях получения разрешительных документов в электронном виде, в том числе на базе инфраструктуры электронного правительства и системы межведомственного электронного взаимодействия;

применение унифицированных форматов данных для участников информационного обмена с таможенными органами;

обеспечение эффективного функционирования в таможенных органах автоматизированной системы контроля за таможенным транзитом;

совершенствование единой автоматизированной информационной системы таможенных органов в условиях функционирования Таможенного союза в целях развития информационного взаимодействия между таможенными органами государств - членов Таможенного союза с учетом развития интегрированной информационной системы внешней и взаимной торговли Таможенного союза;

повышение оперативности представления информации о тенденциях развития внешней торговли Российской Федерации и взаимной торговли между государствами - членами Таможенного союза, о торгово-экономических связях Российской Федерации с зарубежными государствами.

Целевые индикаторы указанного направления развития таможенной службы: доля средств вычислительной техники с характеристиками и сроками эксплуатации, достаточными для бесперебойного функционирования информационных систем в составе единой автоматизированной информационной системы таможенных органов, в общем количестве средств вычислительной техники, эксплуатируемых в таможенных органах.

Рассмотрим решение поставленных задач на примере. Задача: Внедрение выборочных методов таможенного контроля на основе применения системы управления рисками, уменьшение субъективизма при принятии решений. Технология автоматизированного анализа рисков и принятия решений приведена на рисунке 6.

Рисунок 6. Технология автоматизированного анализа рисков и принятия решений

Решение этой задачи организацию и проведение:

работ по формированию перечня профилей рисков;

мероприятий по повышению технической оснащенности таможенных органов, по разработке и внедрению программного обеспечения с целью успешного функционирования системы управления рисками;

таможенных досмотров на основе системы управления рисками.

Показателями решения задачи являются:

. Доля таможенных партий ввозимых/вывозимых товаров, досматриваемых таможенными органами в рамках применения системы управления рисками при осуществлении таможенных процедур, в общем количестве товарных партий.

. Доля таможенных партий товаров, подвергнутых выборочному таможенному досмотру, в результате которого были выявлены нарушения таможенного законодательства Российской Федерации, либо выпуск товаров был запрещен, в общем объеме досматриваемых партий товаров.

Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности таможенных органов по времени, затраченному на разработку управленческих решений, эффективность деятельности таможенных органов по контролю таможенной стоимости в рамках системы управления рисками, рациональность деятельности таможенных органов при применении системы управления рисками, эффективности по линии таможенных расследований и дознания.

Эффективность деятельности ФТС России неразрывно связана с уровнем развития таможенной, транспортно-логистической инфраструктуры, строительством пунктов пропуска через таможенную границу и оснащением их техническими средствами, включая ИДК, внедрением современных информационных технологий и коммуникационного оборудования.

Снижение объемов бюджетного финансирования окажет негативное влияние на уровень достижения показателей и воспрепятствует своевременной реализации запланированных мероприятий.

**3.2 Совершенствование организационно-управленческой структуры таможенных органов**

Повышение эффективности работы таможенной службы и ее совершенствование в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от ее структуры и деятельности всех элементов.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности аппарата управления, его функций и организационной структуры, внедрение автоматизированных систем управления, разработка систем принятия решения.

Основными задачами в этой области являются:

обеспечение оптимального сочетания централизации и децентрализации управления, развитие методологического обеспечения управленческой деятельности руководящего состава таможенной службы Российской Федерации;

обеспечение оптимальной нагрузки на должностных лиц по основным видам деятельности таможенных органов;

совершенствование правового обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах;

внедрение системы управления качеством в соответствии с требованиями международных стандартов;

развитие организационных механизмов мониторинга и контроллинга деятельности;

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

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

Целевой индикатор указанного направления развития таможенной службы - коэффициент эффективности организационно-управленческой деятельности таможенной службы.

Для решения предложенных задач необходимо создание необходимых институциональных основ и технологических условий системного перевода таможенной службы на качественно новый уровень развития.

Дальнейшее институциональное развитие таможенной службы сможет осуществляться на современной нормативно-правовой, теоретико-методологической и технико-технологической базе таможенного дела.

Что обуславливает необходимость выполнения следующих работ, ориентированных на:

создание и совершенствование информационно-программных средств, обеспечивающих осуществление таможенных операций;

создание и совершенствование информационно-технических средств;

совершенствование обмена информацией в рамках организации;

совершенствование системы обеспечения информационной безопасности таможенных органов.

Предложенные изменения совершенствования управленческой деятельности окажут положительное влияние на эффективность работы таможенных органов.

Вертикальные уровни иерархии управления и горизонтальные бизнес-процессы находятся в постоянном информационном взаимодействии. В этом контексте, организационная структура многоуровневой компании должна обеспечивать эффективное взаимодействие функциональных элементов структуры, бизнес-процессов, осуществлять контакт с элементами внешней среды.

Совершенствование процесса управления многоуровневыми структурами обеспечивается развитием научно-технического прогресса в областях информационных и коммуникационных технологий, в результате которого появляются новые инструментальные средства работы с информационным ресурсом, механизмы адаптации информационно-технических средств к потребностям менеджмента таможенных органов.

Сложность работы с информационными ресурсами определяется тем, что они должны обладать таким свойствами как актуальность, полнота, достоверность, что способствует устранению искажений исходной и контрольной информации в процессе информационного обмена на всех этапах принятия решений в таможенных органах. Информационные средства, которые обеспечивают такой обмен, должны способствовать повышению уровня формализации процессов информационного взаимодействия для обеспечения всех уровней управления информацией, обладающей вышеописанными свойствами. Поэтому программно-информационная система управления таможенным органом должна коррелировать с организационной многоуровневой структурой, структурой бизнес-процессов и охватывать все сферы экономической деятельности в субъектном и объектном формате.

Функционирование и развитие таможенных органов сопровождается усложнением бизнес-процессов, в результате чего происходит изменение состава и структуры информационных потоков, что определяет необходимость внедрения адаптивных информационных систем, функциональные элементы которых обеспечивают подразделения организационной структуры необходимым набором данных для реализации бизнес-процессов и осуществляют эффективный коммуникативный обмен между ними. Базы данных, компьютерные сети, аналитические системы, системы мониторинга, технические средства информационно-коммуникативного обмена объединенные в рамках организационно-информационной системы позволяют реализовать комплексный подход при проектировании таких систем для обеспечения целостности организационной структуры.

Особенности многоуровневых систем, которые заключаются в территориальной удаленности подразделений, диверсифицированности видов деятельности, наличии нескольких иерархических уровней управления, определяют необходимость взаимосвязанности и взаимообусловленности информационной и организационной подсистем компании, обеспечивающих оптимальное сочетание и использование организационных, информационных и других видов ресурсов, для эффективной реализации бизнес-процессов таможенных органов.

В настоящее время разработчиками информационных систем представлен достаточно большой массив аппаратно-программных средств обеспечения информационного взаимодействия субъектов и объектов управления. Тем не менее, предлагаемые средства не всегда обладают достаточной степенью интегрированности и адаптивности к структуре, наблюдается отсутствие в них функций, которые определяется спецификой деятельности таможенных органов.

Информационная система многоуровневых таможенных органов должна объединять элементы организационной структуры. В основе функционирования таких систем лежит задача управления системой через управление отдельными блоками организационной структуры. Сами подразделения решают свои конкретные задачи, а целевая функция системы достигается за счет скоординированности деятельности отдельных подразделений, что обеспечивается технологиями информационного взаимодействия. В этом контексте данные задачи могут быть реализованы на основе применения функционально-модульного подхода к построению информационной системы, предполагает разбиение сложной системы на отдельные структурные части для определения их функционального назначения. При этом достигаются такие цели, как целостность многоуровневой компании как системы, учет взаимосвязей функций и структуры, при детерминантной роли функции по отношению к структуре, учет информационных связей между элементами внутри системы и надсистемы внешней среды, рассмотрение системы в развитии. Представив структуру в виде совокупности функциональных модулей, связанных информационными каналами, можно получить схему управления на основе функционально-модульного подхода.

Преимуществами такого подхода является возможность быстрой коррекции функциональной структуры управления таможенными органами при изменении внешних условий или недостаточно хорошем выполнении своих функций одним из модулей, способности системы управления перенастраиваться без снижения уровня эффективности.

Построение эффективной системы программно-информационой поддержки принятия решений в многоуровневой структуре таможенных органов можно реализовать так же посредством применения технологии реинжениринга, которые позволяют описать бизнес-процессы компании, выделить направления информационного взаимодействия в рамках горизонтальной и вертикальной структуры управления.

Формализованное представление отдельных бизнес-процессов в общей организационной структуре управления позволяет идентифицировать информационные потоки проанализировать их направление и структуру. В предложенной схеме (рисунок 7) информационные потоки имеют различное целевое назначение и источники возникновения, тем не менее, можно констатировать, что некоторые бизнес-процессы используют одни и те же потоки данных, что определяет возможность и необходимость применения комплексного подхода к управлению многоуровневой структурой таможенных органов на основе построения информационных бизнес-моделей. Посредством подобного моделирования можно определить функциональные особенности внедряемых информационных систем поддержки принятия управленческих решений.

Информационная обеспеченность процессов принятия управленческих решений, способность системы управления снижать отрицательные воздействия внешней среды, встроенность в организационную структуру становятся определяющими критериями эффективности использования средств работы с информационным ресурсом в процессе управления. Одним из главных свойств современных информационных систем является высокая адаптивность к изменяющимся условиям среды функционирования, поэтому организационно-информационная система, интегрируя положительные особенности информационных систем, комплекс информационно-технических решений, элементы организационной структуры будет способствует достижению стратегической устойчивости многоуровневой структуры таможенных органов.



Рисунок 7.- Информационные потоки информационной системы

Несмотря на многообразие конфигураций программно-аппаратных средств информационной системы, в таможенных органах отмечается перегрузка информацией верхних уровней управления, отсутствие уровневой принадлежности информационных массивов, недостаточно развита схема передачи информации между уровнями управления и подразделениями.

Необходимым условием эффективного принятия управленческих решений является установление разно уровневого доступа к различным видам информации определенного круга пользователей. Целесообразно распределить информацию по важности принятия решений, а группы пользователей определить в соответствии с распределением полномочий.

Каждый уровень иерархической структуры управления располагает информацией, необходимой для принятия соответствующих решений. Полнота информации определяется уровнем иерархического управления, доступ к ней ограничен необходимым для осуществления решений объемом данных. Лицами, принимающими решения на каждом уровне, являются начальники отделов в соответствии с организационной структурой таможенного органа.

Оперативные решения принимают ответственные исполнители по проектам, или рабочие группы, используя для этого информацию своего уровня. Таким образом, происходит ограничение доступа к информационному ресурсу в зависимости от важности принимаемых решений и определенными иерархическими уровнями управления.

Внедрение системы разно уровневого доступа оптимизирует процесс принятия управленческих решений разного уровня, ранжируя информацию в зависимости от целей стратегического, тактического и оперативного управления учитывая критерии полноты, достаточности и достоверности необходимых данных.

**3.3 Совершенствование информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений в таможенных органах**

При проведении информационного обследования следует учитывать, что в настоящее время в таможенной службе России информационное обеспечение деятельности развивается в рамках создания единого таможенного информационного пространства на территории Российской Федерации. Основным инструментом для решения задач данного направления реформирования таможенных органов является эксплуатируемая в настоящее время Единая автоматизированная информационная система (ЕАИС) ФТС.

Такая система обеспечивает таможенные органы надежной оперативной информацией о результатах их деятельности, об участниках ВЭД, экспорте и импорте. Однако ЕАИС ФТС как информационная система в настоящее время не в полной мере обеспечивает потребности системы управления таможенными органами в подготовке и реализации оперативно-технологических и управленческих решений.

В качестве программно-информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений предлагается внедрить организационно-информационную систему. Формализация информационных процессов в многоуровневой структуре таможенных органов обеспечит адресность информации и будет способствовать снижению потерь в информационных каналах. Взаимодействие всех подразделений компании по горизонтали и по вертикали осуществляется в виде информационного обмена с использованием средств внутренней коммуникации. При этом все участники информационного обмена должны адекватно воспринимать передаваемую информацию. В результате неэффективного информационного обмена возникает большое количество ошибок, которые можно устранить путем создания протоколов передачи информационных сообщений. Коммуникативный протокол должен определять основные положения информационного обмена, правила и набор определенных вопросов, на которые необходимо получить ответы.

В данном контексте, под протоколом понимается такой способ формализации взаимодействия субъектов управления в процессе информационного обмена, при котором достигается необходимый и достаточный уровень обеспеченности процесса обмена данными между уровнями управления за счет возможности доступа к первичной информации, повышении скорости обмена, унифицированности представления данных, возможности автоматического обновления и исключения несанкционированного доступа. Данный протокол для каждого уровня доступа к информации позволяет получить только необходимую и достаточную информацию, исключая лишние данные из информационного обмена. Алгоритм создания протокола обмена представлен на рисунке 8.



Рисунок 8. - Алгоритм создания протокола обеспечивающего информационный обмен

Разработанные программно-информационные средства представляют многоуровневую структуру, характеризующуюся наличием нескольких уровней управления, диверсифицированной деятельностью и территориальным разделением подразделений предприятия.

В результате оценки уровня информационного обеспечения был выявлен ряд проблем, в частности, отсутствие регламентов, по которым определяется ответственность уровней управления по направлениям приема и передачи информации, выражающееся в отсутствии форматов документов внутреннего управленческого учета, необходимых для упорядочивания информационного обмена, не обеспечивает эффективную передачу данных от верхнего уровня управления к нижестоящим подразделениям что проявляется в нечеткости обратной связи между ними. Отсутствие системы электронного документооборота выражается в отсутствии унифицированных данных, увеличении временных затрат на поиск и обработку документации, что существенно затрудняет анализ необходимой для принятия решений информации, нарушая взаимодействие между уровням управления. Низкий уровень формализации информационных потоков увеличивает долю субъективизма при принятии управленческих решений.

Необходимость выбора комплекса информационно-технических средств поддержки принятия решений в многоуровневой структуре таможенных органов определяется спецификой функционирования. Поэтому, для данной компании, вместо совокупности программно-информационных средств с разными аппаратными платформами предлагается использовать специализированную ERP-систему управления ресурсами, которая позволит связать направления производственной деятельности, для комплексного управления ресурсами, производственными операциями, финансовыми потоками, снабжением и сбытом, обеспечивая эффективность информационного обеспечения функционирования бизнес-процессов. В данном случае, комплексность обеспечивается тем, что функции подсистем в составе ERP-системы имеют тесную интегрированность друг с другом, что позволяет избегать повторов различных операций с информационными потоками из разных подсистем, снижая тем самым, количество ошибок и повышая скорость доступа руководителей подразделений к информации (рисунок 9).



Рисунок 9. - Комплексная последовательная модель реализации процесса адаптации информационных систем

Территориальная удаленность подразделений актуализирует организацию системы электронного документооборота, что существенно увеличит скорость прохождения документов между подразделениями, а так же расширит возможности использования информационных ресурсов глобальной сети, для обмена электронными документами с другими организациями.

Внедрение системы разно уровневого доступа решает задачу обеспечения доступа к необходимой и достаточной информации лиц, принимающих решения, обеспечит эффективную обратную связь между уровнями управления. Средством обеспечения такого информационного обмена является коммуникативный протокол, формализующий информационный обмен путем определения форматов связи между субъектами управления, обеспечивающий доступ к первичной информации, предусматривающий возможность обновления данных в заданном интервале времени и получения дополнительной информации из общей базы данных.

Внедрение и адаптация предложенной системы состоит из ряда последовательных этапов, реализация которых позволит адаптировать предлагаемые средства информационной продержки процесса управления в соответствии с особенностями структуры таможенных органов и специфики бизнес-процессов. Такой подход (рисунок 9) оптимизирует процесс внедрения системы с точки зрения материальных и временных затрат.

Внедрение и использование предложенных информационных средств позволит создать на предприятиях, полнофункциональную систему программно-информационной поддержки принятия управленческих решений, обеспечивающую адресность, полноту, достоверность и верифицированность информации, которая не только повысит эффективность принятия управленческих решений таможенных органов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Актуальность работы обусловлена трансформацией экономических отношений, развития структурной иерархии таможенных органов сопровождается, возрастанием роли информационных ресурсов в процессе управления, что, обусловлено повышением скорости информационного обмена, пространственной удаленностью структурных подразделений и наличием нескольких уровней управления в данных системах. Организационно-информационное обеспечение процесса управления таможенных органов в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды инициирует формирование информационного пространства, внутри которого разрозненная информация, обработанная соответствующими программно-аппаратными средствами, становится полной и достаточной для принятия управленческих решений.

В соответствии с поставленной целью в работе был решен ряд задач.

Рассмотрев типологию управленческих решений, основные требования, факторы, влияющие на их принятие, а также методы и модели принятия управленческих решений, было определено, что роль управленческих решений в системе управления организацией, представляет собой комплексный процесс, который состоит из детального анализа информации, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы достижения определенной цели системы управления, основанной на оценке издержек.

Изучение особенностей процесса принятия управленческих решений в Южной оперативной таможни, являющейся специализированным таможенным органом показало, что на сегодняшний день она является неотъемлемой частью единой федеральной централизованной системы таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающей реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности в пределах своей компетенции.

На особенности процесса принятия решений в таможенных органах оказывает влияние сложная иерархия вертикальных взаимоотношений. Помимо этого они включают в себя и так называемые отношения управленческого аппарата, работающего в виде института советников и помощников. В работе рассмотрена организационно-технологическая схема подготовки и принятия управленческих решений в системе управления таможенного органа.

Анализируя процесс принятия решений в таможенных органах, удалось выявить их структуру, возможности, достоинства и недостатки. Применяемые в настоящее время программно-технические средства не обеспечивают комплексности управления ресурсами и функциональными подразделениями таможенных органов. В этом контексте система программно-информационной поддержки принятия управленческих решений, интегрируя положительные свойства информационных систем, комплекс информационно-технических решений, их встроенность в организационную структуру, будет способствовать повышению эффективности управления.

Новые условия функционирования таможенной службы Российской Федерации в рамках глобальных изменений обусловливают необходимость дальнейшего развития процесса управления таможенными органами.

**Список использованной литературы**

1. ТАМОЖЕННЫЙ КОДЕКС ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27.11.2009 N 17)

. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года. РАСПОРЯЖЕНИЕ от 28 декабря 2012 г. N 2575-р

. Актуальные проблемы развития теории и практики экономики таможенного дела: сб. материалов Междунар. межвуз. науч. - практ. конф. / ред. кол. А.Я. Черныш и др. - М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. - 240 с.

4. Андрейчук Е. Л., Дианова В. Ю., Смирнов В. П. Экономика таможенного дела: учебник - Владивосток: Владивостокский филиал Российской таможенной академии; 2006. - 304с.

. Артамонов О. А. Основы таможенного дела: учеб. пособие. под ред. С.С. Ерошенко. - Владивосток: РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2013. - 302 с.

6. Бекяшев К.А., Моисеев Е.Г. Таможенное право: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. 184 с.

7. Биданок Р. Ю. Развитие и внедрение технологий таможенного контроля и таможенного оформления, основанных на анализе и управлении рисками // Материалы региональной научно-практической конференции. Часть 2. - Ростов н/Д , 2007. - С. 28-34.

. Григонис Э. П. Правоохранительные органы: учебник - СПб.: Питер, 2008. - 512 с.

. Диденко, Н. И. Основы внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие - СПб.: Питер, 2009. -289 с. - С.96

10. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта - М. : Центр, 2006. -

. Ершов А.Д., Черных В.А. Таможенный менеджмент: модели и информационное обеспечение. Учебное пособие - М.: Изд-во РТА, 2009.

12. Комментарий к таможенному кодексу Таможенного союза/ О.Н. Анохина. - М.: Проспект, 2011. -134 с.

13. Косенко В.П., Опошнян Л.И. Основы теории эффективности таможенного дела: учеб. пособие - М. : РИО РТА, 2008. - С. 98

. Макрусев В.В., Черных В.А., Тимофеев В.Т. и др. Управление таможенным делом: Учебное пособие. - СПб.: Троицкий мост, 2010.

. Макрусев В.В., Тимофеев В.Т., Колобова Н.И. и др. Основы управления таможенными органами России: Учебник / под общей ред. В.А. Черных. - М.: Изд-во РТА, 2010.

. Макрусев В.В., Волков В. Ф., Дмитриева О. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие - М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. - 114 с.

17. Макрусев В.В. Таможенный менеджмент: учебник. - СПб: ИЦ Интермедия, 2013. - 384 с

18. Макрусев В.В., Сафронов А.В. Государственные таможенные услуги: Монография.- М.: РИО РТА, 2008.

19. Мельников П. О. О системе информационного взаимодействия таможенных органов с внешними системами: современное состояние, проблемы и пути решения //Основные аспекты развития таможенного дела на современном этапе. - М.: 2008. - 98 с.

. Макрусев В.В. Основы системного анализа: Учебник. - 3-е изд., доп. и перераб.- М.: РТА, 2009.

. Макрусев В.В., Андреев А.Ф. Основы системного анализа в таможенном деле: Курс лекций.- М.: Изд-во РТА, 2010.

. Михеева Е.Н. Управление качеством: учебник - 2-е изд., испр. и доп.- М.: Дашков и К, 2014. - 532 с.

. Правовое регулирование таможенных процедур. Комментарий законодательства / А.Н. Козырин, В.В. Егазарова // Право и экономика. - 2010. - № 9.

. Просянников Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах : учеб. пособие - Владивосток : РИО ВФ РТА, 2012 .- 160 с.

25. Радько С. Управление риском / С. Радько // Управление персоналом. - 2009. - №2. - С.30-35.

. Свинухов В. И. Правовое обеспечение таможенного контроля / /Право и экономика, № 12, 2005. - С. 67-75.

. Соловьев В .В. Совершенствование таможенного контроля на основе выборочного проведения таможенных ревизий: автореферат диссертации. - Ростов н/Д.: РИО Ростовского филиала РТА, 2006.

. Соловьев В. В. Таможенная проверка в условиях новой концепции таможенного регулирования// Известия Южного таможенного управления. -2010. - № 2.

29. Вобликов А.Б., Антонова Н.А., Субботин Н.А. Таможенное право: учеб пособие /- Тверь: Изд-во Тверского государственного университета, 2011. - 180 с.

. Черныш А.Я., Гупанова Ю.Е., Курихин С. В. Внешнеторговые и таможенные факторы развития инновационной экономики: учеб. пособие - М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. - 114 с.

. Экономика таможенного дела: учебник / под общ. ред. А.Я. Черныша. - М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. - 428 с.

32. Официальный сайт Федеральной Таможенной Службы - ФТС России [Электрон. ресурс]: Режим доступа: World Wide Web. URL: http:/www.customs.ru <http://www.customs.ru/>

33. Официальный сайт Южного Таможенного Управления [Электрон. ресурс]: Режим доступа: World Wide Web. URL: http:/www.yutu.customs.ru

34. Справочная правовая система Консультант Плюс [Электрон. ресурс]: Режим доступа: World Wide Web. URL: http:/ www.consultant.ru.

. Сайт Всемирной таможенной организации [Электрон. ресурс]: Режим доступа: World Wide Web. URL: http:/ www.wcoomd.org.

. Международный таможенный электронный журнал [Электрон. ресурс]: Режим доступа: World Wide Web. URL: http:/www.worldcustomsjournal.org.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Полномочия Южной оперативной таможни**

) организация, методическое обеспечение и контроль деятельности оперативно-розыскных, оперативно-аналитических, кинологических подразделений, подразделений дознания, подразделений административных расследований, учетно-регистрационных и криминалистических подразделений таможен, находящихся в регионе деятельности Таможни, по вопросам, отнесенным к ее компетенции;

) осуществление оперативно-розыскной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России, формирование аппарата конфиденциальных источников, ведение дел оперативного учета по преступлениям, отнесенным к компетенции таможенных органов;

) осуществление оперативно-аналитической работы и информационного обеспечения оперативно-розыскной деятельности;

) производство дознания и неотложных следственных действий в соответствии с уголовно-процессуальным законодательством Российской Федерации;

) возбуждение дел об административных правонарушениях, проведение по ним административного расследования и рассмотрение таких дел в соответствии с законодательством Российской Федерации;

) осуществление криминалистической и экспертной деятельности в установленном порядке;

) проверка деятельности правоохранительных подразделений таможен региона согласно порядку и формам, определяемым ФТС России;

) контроль деятельности должностных лиц Таможни, таможен региона при производстве по уголовным делам о контрабанде и иных преступлениях, отнесенных к компетенции таможенных органов, при осуществлении оперативно-розыскной деятельности, возбуждении дел об административных правонарушениях, при проведении по ним административного расследования, при их рассмотрении;

) проверка в связи с жалобами лиц и протестами прокуроров законности и обоснованности постановлений таможенных органов, находящихся в регионе деятельности Таможни, по делам об административных правонарушениях, а также решений, принятых должностными лицами указанных органов в ходе производства по таким делам; обеспечение своевременного и полного рассмотрения таких жалоб и протестов таможнями региона;

) совершенствование системы мер, обеспечивающих единообразное применение таможнями региона законодательства Российской Федерации об административных правонарушениях, таможенного и иного законодательства Российской Федерации при привлечении лиц к административной и уголовной ответственности;

) выявление правовых проблем в деятельности таможен региона при производстве дознания по уголовным делам о контрабанде и иных преступлениях, отнесенных к компетенции таможенных органов, а также при осуществлении административного производства; подготовка и внесение на рассмотрение заместителя руководителя ФТС России, курирующего оперативно-розыскную работу таможенных органов, предложений о совершенствовании законодательства Российской Федерации;

) ведение оперативно-справочных учетов с использованием действующих информационно-поисковых систем по региону деятельности Таможни;

) ведение статистической отчетности по оперативно-розыскной деятельности Таможни и оперативно-розыскных подразделений таможен региона;

) организация хранения и хранение документальных материалов, образующихся в результате оперативно-розыскной деятельности Таможни и оперативно-розыскных подразделений таможен региона;

) участие в соответствии с законодательством Российской Федерации в борьбе с терроризмом и пресечении незаконного вмешательства в деятельность международной гражданской авиации;

) ведение оперативно-аналитического учета преступлений;

) проведение учетно-регистрационной работы по уголовным делам и делам об административных правонарушениях;

) обращение к исполнению постановлений Таможни о наложении взысканий за административные правонарушения самостоятельно либо через органы организации, уполномоченные на то законодательством Российской Федерации;

) ведение работы по распоряжению товарами и транспортными средствами в соответствии с порядком, установленным законодательством Российской Федерации;

) обеспечение в соответствии с установленным ФТС России порядком в пределах своей компетенции защиты сведений, составляющих государственную, банковскую, коммерческую, налоговую и иную охраняемую законом тайну и конфиденциальную информацию;

) разработка и осуществление в соответствии с установленным ФТС России порядком комплекса мер по обеспечению режима секретности;

) организация взаимодействия со структурными подразделениями ЮТУ и таможен региона по вопросам борьбы с контрабандой, иными преступлениями и правонарушениями, отнесенными к компетенции таможенных органов;

) реализация системы мер по профилактике преступлений и административных правонарушений, отнесенных к компетенции таможенных органов, выявление и устранение причин и условий, способствующих их совершению, организация и контроль за проведением такой работы в правоохранительных подразделениях таможен региона;

) организация в пределах своей компетенции разработки и исполнения программ, комплексных планов проведения специальных операций по борьбе с контрабандой, иными преступлениями и административными правонарушениями, отнесенными к компетенции таможенных органов, в том числе во взаимодействии с другими правоохранительными органами Российской Федерации;

) осуществление сбора, обработки и передачи в ГУБК информации об оперативной обстановке в регионе деятельности Таможни, а также о чрезвычайных происшествиях и конфликтных ситуациях;

) обеспечение заместителя руководителя ФТС России, курирующего оперативно-розыскную работу таможенных органов, информацией о состоянии, ходе и результатах правоохранительной деятельности Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона;

) выполнение в пределах своей компетенции работы по обеспечению функционирования Единой автоматизированной системы таможенных органов (ЕАИС) и ведомственной интегрированной телекоммуникационной сети таможенных органов, информационной безопасности, по оснащению соответствующих структурных подразделений Таможни техническими средствами охраны таможенных органов;

) обеспечение в Таможне эффективного использования, эксплуатации, технического обслуживания и ремонта вычислительной техники, технических средств охраны иных технических средств;

) участие Таможни в работе по защите прав, имущественных и иных интересов таможенных органов в судебных органах при рассмотрении исковых споров, жалоб по делам, вытекающим из административно-правовых отношений;

) организация приема граждан, обеспечение своевременного и полного рассмотрения обращений граждан и юридических лиц и направление заявителям ответов в установленный законодательством Российской Федерации срок;

) систематизированный учет поступающих в Таможню законодательных и иных нормативных правовых актов, актов ненормативного характера, а также собственных правовых актов, поддержание их в контрольном состоянии;

) обобщение и анализ правоприменительной и судебной практики в регионе деятельности Таможни, представление в ЮТУ и ФТС России аналитических материалов и других документов;

) взаимодействие со структурными подразделениями центрального аппарата ФТС России и заинтересованными подразделениями федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, научными организациями;

) взаимодействие со средствами массовой информации по вопросам правоохранительной деятельности таможен и региона

) взаимодействие с таможенными и иными правоохранительными органами иностранных государств и международными организациями согласно порядку, определенному ФТС России;

) координация и контроль работы правоохранительных подразделений таможен региона в сфере подготовки и исполнения международных запросов по делам об административных правонарушениях и в связи с проведением оперативных проверок;

) содействие функционированию Регионального узла связи по правоохранительной работе ВТО по странам СНГ «Москва»;

) осуществление работы по подбору, расстановке, обучению и воспитанию кадров Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона, разработка и осуществление мер по проверке сведений и документов, представляемых гражданами при поступлении на службу (государственную гражданскую службу) в Таможню, формирование резерва кадров для выдвижения на руководящие должности и проведение их обучения;

) осуществление мероприятий по профессиональному обучению, переподготовке и повышению квалификации должностных лиц кинологических подразделений таможен региона;

) осуществление мероприятий по подготовке и содержанию служебных собак и их применению в деятельности Таможни и таможен региона;

) обеспечение охраны труда, мероприятий в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, соблюдение техники безопасности и пожарной безопасности, мобилизационной подготовки;

) оформление документов для пенсионного обеспечения, назначения пособий и компенсаций лицам, проходившим службу в Таможне и проживающих в регионе деятельности Таможни, оказание содействия пенсионерам и членам их семей в реализации права на установленные льготы;

) обеспечение соблюдения исполнительской дисциплины в Таможне, осуществление мер по усилению контроля исполнительской дисциплины;

) проведение в установленном порядке аттестации должностных лиц Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона;

) обеспечение профессиональной, боевой и физической подготовки должностных лиц Таможни, их переподготовки и повышения квалификации;

) обеспечение охраны объектов таможенной инфраструктур, закрепленных за Таможней;

) ведение хозяйственной деятельности;

) обеспечение эксплуатации зданий и сооружений, в которых располагается Таможня;

) участие в выполнении программ и планов социального развития;

) осуществление функций получателя средств федерального бюджета;

) определение свободной потребности в материально-техническом обеспечении Таможни в соответствии с утверждаемыми ФТС России табелями положенности о централизованно и децентрализовано планируемой, закупаемой и распределяемой продукции;

) приобретение на конкурентной основе, хранение и распределение между структурными подразделениями Таможни материально-технических средств, по номенклатуре регионально планируемой и распределяемой продукции;

) принятие согласно установленному порядку решений о постановке на баланс и списания с баланса Таможни основных средств, малоценных и быстроизнашивающихся предметов и других материальных ценностей;

) оперативное управление закрепленным за Таможней имуществом, являющимся федеральной собственностью;

) планирование расходов на содержание и развитие Таможни, ведение бухгалтерского учета и отчетности;

) обеспечение исполнения утвержденной сметы расходов Таможни и достоверной отчетности по ней;

) ведение делопроизводства, а также организация работ по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в ходе деятельности Таможни;

) обеспечение выполнения программ и планов деятельности Таможни.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Функции начальника Южной оперативной таможни**

1) руководит деятельностью Таможни на основе принципа единоначалия;

) распределяет обязанности между своими заместителями по соглашению с соответствующими структурными подразделениями центрального аппарата ФТС России - ГУБК и УТРД;

) издает на основании настоящего положения, нормативных и иных правовых актов ФТС России, правовых актов ЮТУ документы распорядительного характера по вопросам, отнесенным к компетенции таможни, и организует контроль за их исполнением;

) представляет Таможню в государственных органах, общественных и иных организациях;

) несет персональную ответственность:

за состояние оперативно-служебной деятельности Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона;

за осуществлением возложенных на Таможню полномочий;

за выполнением программ, планов, и показателей деятельности Таможни;

) представляет заместителю руководителя ФТС России, курирующему оперативно-розыскную работу таможенных органов, по согласованию с ГУБК, УТРД, РТУ РЭБОТИ, РОПУ, Центральной таможней (Кинологическим центром ФТС России):

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

планы оперативно-служебной деятельности, а также отчеты об их исполнении;

предложения о присвоении специальных званий подчиненным сотрудникам;

предложения о предоставлении должностных лиц Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона к награждению государственными наградами Российской Федерации, присвоению им почетных званий Российской Федерации, награждению ведомственными наградами, другим поощрениям;

предложения о командировании за рубеж сотрудников Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона и приеме иностранных делегаций в рамках международного правоохранительного сотрудничества;

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

) осуществляет руководство оперативно-розыскной деятельностью таможни в части борьбы с контрабандой и иными преступлениями, определяет согласно порядку, установленному ФТС России, направления расходования средств, выделенных на проведение мероприятий, связанных с осуществлением оперативно-розыскной деятельности Таможни и правоохранительных подразделений таможен региона;

) продлевает сроки административного расследования по делам об административных правонарушениях, находящимся в производстве таможен региона;

) принимает от имени Таможни решения по жалобам лиц и протесты прокуроров на решения таможенных органов находящихся в регионе деятельности Таможни, принятые при привлечении лиц к административной ответственности;

) привлекает должностных лиц Таможни к материальной ответственности согласно порядку, предусмотренному законодательством Российской Федерации;

) утверждает по согласованию с заместителем руководителя ФТС курирующим оперативно-розыскную работу таможенных органов, штатное расписание в пределах установленной ФТС России численности и фонда оплаты труда должностных лиц и работников Таможни;

) назначает на должность и освобождает от должности должностных лиц и работников Таможни, за исключением лиц, назначаемых на должности и освобождаемых от должности заместителем руководителя ФТС России, курирующим оперативно-розыскную работу таможенных органов;

) представляет к назначению на должность и освобождение от должности заместителей начальников таможен региона по правоохранительной деятельности, согласовывает по представлению заместителей начальников таможен региона по правоохранительной деятельности назначение на должность и освобождение от должности начальников правоохранительных подразделений таможен региона и их заместителей;

) приводит к присяге сотрудников Таможни;

) присваивает в пределах своей компетенции должностным лицам Таможни специальные звания и классные чины в соответствии с установленным порядком;

) применяет в пределах предоставленных полномочий в отношении должностных лиц и работников Таможни меры поощрения и дисциплинарного воздействия в соответствии с Дисциплинарным уставом таможенной службы Российской Федерации, законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе и трудовым законодательством Российской Федерации;

) обеспечивает создание необходимых условий службы для должностных лиц и работников Таможни, а также их правовую и социальную защиту;

) решает в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной службе вопросы, связанные с прохождением государственной службы в Таможне;

) утверждает по согласованию с ГУБК и УТРД положения о правоохранительных подразделениях Таможни, а положения об иных структурных подразделениях Таможни - по согласованию с соответствующими структурными подразделениями ЮТУ;

) организовывает в Таможне согласно установленному порядку оборот боевого ручного стрелкового и иного оружия, боеприпасов и патронов к нему, а также холодного оружия и специальных средств;

) обеспечивает выполнение программ и планов деятельности Таможни;

) осуществляет другие функции, пользуется другими правами и несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |