

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра «Социология, экономическая
теория и международные процессы»

Специальность

38.05.02 «Таможенное дело»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему

Особенности управления в таможенных органах России

Студент

Кладова
Ольга
Дмитриевна

подпись, дата

Руководитель

Чернецова Н. С.

подпись, дата

Нормоконтролер

Кафтулина Ю. А.

подпись, дата

Рецензент

Заведующий кафедрой «Экономика
и финансы» Пензенского филиала
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации»

Барбашова С. А.

подпись, дата

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

Рожкова Л. В.

подпись, дата

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

Корж Н. В.

подпись, дата

Пенза 2025

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра «Социология, экономическая теория и международные процессы»
Специальность 38.05.02 «Таможенное дело»

«УТВЕРЖДАЮ»:
зав. кафедрой
д.с.н., профессор Рожкова Л. В.

«_____» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ

студенту Кладовой О.Д., группа 20ЭД1, обучение очное

1 Тема дипломной работы: Особенности управления в таможенных органах России

утверждена приказом по университету
от «25» ноября 2024 г. № 1219 а/о

2 Срок сдачи студентом законченной дипломной работы: 31.05.2025.

3 Исходные данные к дипломной работе: нормативно-правовая база, научная и справочная литература, данные сети Интернет.

4 Перечень подлежащих разработке вопросов: изучить сущность, цели, задачи и принципы, функции и методы управленческой деятельности в таможенных органах; нормативно-правовое регулирование управленческой деятельности в таможенных органах; проанализировать развитие таможенного дела в Российской Федерации, развитие структуры таможенных органов на сегодняшний день, функции таможенных органов России; выявить проблемы в рамках управления в таможенных органах России; рассмотреть понятие цифровизации, значение цифровизации в рамках совершенствования управления в таможенных органах России и перспективы развития и рекомендации по управлению в таможенных органах России.

5 Перечень графического материала: таблицы, рисунки.

6 Дата выдачи задания: 26.11.2024.

Руководитель _____ / Н. С. Чернецова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____ / О. Д. Кладова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

График подготовки дипломной работы

№ п/п	Содержание работы	Срок выполнения	Дата выполнения, подпись руководителя
1	Составление плана ВКР	27.11.2024 – 10.12.2024	
2	Изучение исходных данных к дипломной работе	11.12.2024 – 09.01.2025	
3	Написание Главы 1	10.01.2025 – 18.02.2025	
4	Написание Главы 2	19.02.2025 – 24.03.2025	
5	Написание Главы 3	25.03.2025 – 03.05.2025	
6	Написание введения и заключения	05.05.2025 – 12.05.2025	
7	Оформление ВКР	13.05.2025 – 23.05.2025	
8	Сдача ВКР нормоконтролю, проверка в системе «антиплагиат.вуз»	24.05.2025 – 29.05.2025	
9	Ознакомление с отзывом руководителя, рецензией	30.05.2025	
10	Представление законченной дипломной работы, передача в ГЭК	31.05.2025	

Руководитель _____ / Н. С. Чернецова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению студент _____ / О. Д. Кладова /
(подпись) (инициалы, фамилия)

Реферат

Дипломная работа 75 с., 3 ч., 13 рис., 14 табл., 63 источника, 1 прил.

ТАМОЖЕННЫЕ ОРГАНЫ, ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ, ТАМОЖЕННАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Объектом исследования является система управления в таможенных органах Российской Федерации.

Целью данной работы является комплексный анализ особенностей управления в таможенных органах России, выявление проблем и перспектив развития системы управления.

Методологическую основу работы составил системный подход. Также использовались методы единства исторического и логического, сравнительного анализа, индукции и дедукции, экономико-математического моделирования, а также позитивный и нормативный подходы.

Результаты работы: изучена сущность, цели, задачи и принципы, функции и методы управленческой деятельности в таможенных органах; нормативно-правовое регулирование управленческой деятельности в таможенных органах; проанализировано развитие таможенного дела в Российской Федерации; определены проблемы в рамках управления в таможенных органах России; предложены рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы для разработки практических рекомендаций по совершенствованию системы управления в таможенных органах России, а также в учебном процессе при подготовке специалистов в области таможенного дела.

Рекомендации по внедрению результатов исследования в практику управления таможенными органами подразумевают несколько ключевых направлений: необходимо разработать и внедрить систему мониторинга и оценки управленческой деятельности.

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы управления в таможенных органах.....	6
1.1 Сущность, структура, цели, виды управленческой деятельности в таможенных органах	6
1.2 Принципы, функции и методы управленческой деятельности в таможенных органах	13
Глава 2 Специфика управления в таможенных органах России	21
2.1 Особенности развития системы управления в таможенных органах России	21
2.2 Проблемы в рамках управления в таможенных органах России	32
Глава 3 Направления развития и рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России	43
3.1 Направления развития системы управления в таможенных органах России	43
3.2 Рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России	55
Заключение.....	62
Список использованных источников	65
Приложение А.....	73

Введение

Управление в таможенных органах Российской Федерации представляет собой сложную и многоуровневую систему, обусловленную спецификой деятельности этих органов. Оно сочетает в себе элементы государственного управления, правоохранительной деятельности и экономического регулирования, что предопределяет особые требования к применяемым управленческим подходам и технологиям. Ключевой особенностью является строгая регламентация всех процессов и процедур таможенного контроля, оформления и взимания платежей, что требует четкой иерархии, дисциплины и высокой степени ответственности от каждого сотрудника.

Актуальность исследования особенностей управления в таможенных органах России обусловлена необходимостью выработки научно-обоснованных рекомендаций по дальнейшему совершенствованию системы управления, повышению эффективности деятельности таможенных органов и обеспечению экономической безопасности страны. В последние годы в таможенной службе России проводятся масштабные реформы, направленные на совершенствование управления, внедрение современных информационных технологий, упрощение таможенных процедур и повышение эффективности контроля. Однако, несмотря на достигнутые успехи, сохраняется ряд проблем, требующих дальнейшего изучения и решения. К ним относятся: оптимизация организационной структуры таможенных органов, повышение квалификации кадров, совершенствование системы мотивации и стимулирования работников, развитие международного сотрудничества и гармонизация таможенного законодательства с международными нормами и стандартами.

Управление в таможенных органах представляет собой сложную и многогранную систему, охватывающую широкий спектр вопросов: от планирования и организации таможенного дела до контроля за соблюдением таможенного законодательства и противодействия таможенным правонарушениям. Эта система должна быть гибкой, адаптивной и ориентированной на достижение

стратегических целей, определенных государством в сфере таможенного регулирования.

Эффективное управление в таможенных органах невозможно без использования современных информационных технологий. Автоматизация таможенных процедур, электронное декларирование, системы управления рисками – все это позволяет существенно повысить скорость и качество обработки информации, снизить издержки и минимизировать коррупционные риски.

Целью данной работы является комплексный анализ особенностей управления в таможенных органах России, выявление проблем и перспектив развития системы управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность, структура, цели, виды управленческой деятельности в таможенных органах;
- рассмотреть принципы, функции и методы управленческой деятельности в таможенных органах;
- проанализировать особенности развития системы управления в таможенных органах России на основе совершенствования нормативно-правовой базы;
- выявить проблемы в рамках управления в таможенных органах России;
- определить направления развития системы управления в таможенных органах России;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах.

Объектом исследования является система управления в таможенных органах Российской Федерации.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения в системе управления в таможенных органах России, определяющие эффективность их деятельности.

Методологическую основу работы составил системный подход. Также использовались методы сравнительного анализа, индукции и дедукции, экономико-математического моделирования. Применение системного подхода позволило рассмотреть управление в таможенных органах как сложную, взаимосвязанную систему, определить ее элементы и взаимосвязи между ними. Сравнительный анализ применялся для сопоставления различных моделей управления в таможенных органах, выявления их преимуществ и недостатков. Индукция и дедукция использовались при формировании теоретических выводов и практических рекомендаций. Экономико-математическое моделирование применялось для анализа эффективности различных управленческих решений.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы для разработки практических рекомендаций по совершенствованию системы управления в таможенных органах России, а также в учебном процессе при подготовке специалистов в области таможенного дела.

Полученные результаты могут быть использованы Федеральной таможенной службой России для повышения эффективности своей деятельности и обеспечения экономической безопасности страны. Практическая реализация предложенных рекомендаций позволит сократить время таможенного оформления, снизить издержки участников внешнеэкономической деятельности и минимизировать коррупционные риски.

Глава 1 Теоретические основы управления в таможенных органах

1.1 Сущность, структура, цели, виды управленческой деятельности в таможенных органах

Управленческая деятельность в таможенных органах представляет собой сложную и многогранную систему, направленную на обеспечение эффективного функционирования таможенной службы и реализацию возложенных на нее функций. В своей сущности, это процесс целенаправленного воздействия субъектов управления (руководителей и должностных лиц, наделенных управленческими полномочиями) на объекты управления (структурные подразделения, таможенные посты, должностных лиц) с целью достижения поставленных целей и решения стоящих перед таможенными органами задач.

В современном мире таможенное дело является очень сложной динамической системой, которая управляется. Управление этой системой имеет свою главную цель – достижение единодействия всех сотрудников таможенных органов. Сущность управления основана на учете специфических условий, в которых и протекает процесс управления. Сама управленческая деятельность, ее особенности и специфика берут свои корни в системе взаимосвязанных элементов, которые в свою очередь основаны на едином законодательстве и общей цели.

Разные авторы выделяют особенности в определении управления в таможенных органах. А. П. Джабиев акцентирует внимание на достижении целей таможенных органов через реализацию функций, методов и принципов управления, учитывая состояние объекта управления и внешнюю среду [30, с. 62].

В. В. Макрусов подчеркивает упорядочение деятельности таможенных органов, определяющее однозначность и последовательность действий для обеспечения основных целей таможенной службы и решения государственных задач [44, с. 327].

В. Ф. Волков и Е. Н. Рудакова рассматривают управление как целенаправленное воздействие, переводящее объект в требуемое состояние, где функции управления играют ключевую роль [23, с. 8].

Н. И. Курицына определяет управление таможенными органами как непрерывный информационный процесс, воздействующий на поведение сотрудников в соответствии с изменяющимися условиями, посредством принятия управленческих решений [43, с. 12].

Таким образом, на основании данных определений выделим общее определение понятия управление в таможенных органах – это целенаправленное воздействие на объект управления (таможенные органы и их сотрудников) для достижения определенных целей, поставленных государством. При этом, управление рассматривается как процесс, включающий в себя планирование, организацию, контроль и регулирование деятельности таможенных органов. Важным аспектом является учет состояния объекта управления и внешней среды, а также использование различных методов и принципов управления.

Таможенная система является интегрированной и централизованной федеральной структурой, которая объединяет в себе высшее таможенное управляющее звено в лице федерального органа исполнительной власти, отвечающего за таможенную политику, а также местные таможенные органы, включая региональные управления, таможни и отдельные таможенные посты. Эти структуры участвуют в комплексном взаимодействии как с федеральными государственными структурами, так и с представителями бизнеса, занимающимися внешнеэкономической деятельностью, и разнообразными ассоциациями и союзами, объединяющими участников международной торговли [62, с. 587].

Важнейшей целью управленческой деятельности таможенных органов заключается в управлении внешнеэкономической деятельностью через государственное регулирование. Разработка и последующее совершенствование управленческих процессов в таможенных службах стран-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС) происходит с учетом уникальных национальных характеристик каждой страны, а также их роли и значимости в глобальной

экономике. Ключевым аспектом деятельности таможенных органов является эффективная реализация таможенной политики и обеспечение контроля за внешнеторговыми операциями при пересечении товаров и транспортных средств через границы ЕАЭС, применяя для этого комплекс взаимосвязанных подходов и инструментов [61, с. 261].

Для достижения поставленных целей, управленческая деятельность в таможенных органах решает следующие задачи:

- определение стратегических направлений развития таможенной службы, разработка и совершенствование нормативно-правовой базы;
- разработка и внедрение эффективных методов и технологий таможенного контроля, обеспечение его полноты и своевременности;
- подбор, расстановка, обучение и развитие персонала, создание системы мотивации и стимулирования;
- эффективное распределение и использование финансовых, материальных и информационных ресурсов;
- сотрудничество с правоохранительными органами, налоговыми службами, органами санитарного и фитосанитарного контроля, а также с участниками внешнеэкономической деятельности;
- оптимизация организационной структуры, внедрение современных информационных технологий, автоматизация таможенных процедур [44, с. 61].

Таким образом, ключевыми характеристиками процесса управления являются непрерывность и цикличность – определенная последовательность и повторяемость одних и тех же видов управленческих работ, которые выполняются различными звеньями управления.

Пример базовой модели управления таможенными органами представлен на рисунке 1.

В процессе управления ключевые роли отводятся объекту и субъекту управления, где таможня выступает в качестве субъекта, осуществляющего управленческое влияние, а объектом управления является сфера деятельности, подлежащая регулированию. В контексте таможенного регулирования значимыми

асpekтами становятся сегменты экономической теории, правоведения, психологии и организационно – управленческой деятельности в области таможенного дела [56, с. 113].



Рисунок 1 – Модель управления таможенными органами [30, с. 65]

Субъекты управления – это лица, обладающие полномочиями для осуществления руководящих действий. Эффективное взаимодействие между руководящими и исполнительными звеньями критично для правильной функциональности и прозрачности таможенных операций, что напрямую зависит от структурной организации системы.

Элементы системы управленческой деятельности в таможенных органах представлены на рисунке 2.

Особенностью таможенной службы является специфика выполняемых задач и функций, а также служебных обязанностей, направленных на обеспечение порядка перемещения товаров через таможенную границу. Что касается организационной структуры управления в таможенных органах России, она представляет собой

динамичную систему, постоянно совершенствующуюся и внедряющую новые формы организационных структур [35, с. 216].



Рисунок 2 – Элементы системы управленческой деятельности в таможенных органах [62, с. 587]

В работе таможенных служб активно применяются методы, такие как «ситуационное», «программное» и «целевое управление». Ситуационное управление применимо на всех ступенях управленческой лестницы внутри таможенных структур, его основа – оперативная реакция на меняющиеся обстоятельства. Программное управление предполагает детальное планирование действий в соответствии с заранее подготовленной программой, включающей разделение ответственности и этапы выполнения.

Целевое управление ориентировано на достижение конкретных задач, где цели определяют стратегию и тактику управленческих решений, при этом важную роль играет умение предвидеть будущие события. Сегодня для эффективности деятельности таможен весьма значимым является комплексный подход программно-целевого управления.

В современном мире акцентируется на важности использования интегрированного программно-целевого управления для повышения эффективности работы таможенных служб. Это предполагает, что каждое управленческое решение должно быть ориентировано на достижение конкретных целей, основываясь на предварительном изучении исходных данных и возможных последствий в области таможенного регулирования. Такой подход включает прогнозирование будущих изменений в этой области, что позволяет своевременно адаптировать и модифицировать стратегические и оперативные планы работы [11, с. 66].

В современных условиях особую значимость приобрел комплексный программно-целевой подход, в рамках которого каждое управленческое решение направлено на выполнение определенного набора задач с предварительным анализом предпосылок и последствий таможенных операций. Его особенность – это прогноз будущих изменений в таможенной сфере для своевременной адаптации и корректировки стратегических и оперативных планов [11, с. 66].

Эффективное управление в сфере таможни предполагает наличие высококвалифицированных кадров, обладающих глубоким профессионализмом. Стратегии обучения и механизмы стимулирования карьерного роста необходимы для создания эффективной системы внутреннего управления. Процессы привлечения, развития талантов и удержание квалифицированных кадров становятся основными аспектами эффективной кадровой стратегии.

Для достижения высокой эффективности в работе таможни необходимо иметь в штате высококвалифицированных специалистов с глубокими познаниями в сфере таможенной деятельности, экономических наук, юриспруденции и теории управления. Существенная роль отводится и развитой инфраструктуре, которая включает в себя передовое техническое оснащение. Оно необходимо для своевременной обработки данных, осуществления эффективного таможенного контроля и гарантирования высокого уровня безопасности проводимых таможенных процедур [59, с. 131].

Эффективность управления любой сложной системой предполагает тщательный отбор методологических подходов к построению системы управления

ею. Совокупность современных подходов к управлению в таможенных органах представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Современные методологические подходы к управлению таможенными органами [15, с. 43]

Подход	Характеристика	Позитивные последствия	Проблемы
Процессный	фокусируется на: взаимосвязи технологических и управленческих функций; последовательности действий и операций; анализе и оптимизации процессов; рассмотрение каждого действие как части единого процесса	– повышение качества обслуживания; – снижение издержек; – повышение эффективности и координации действий; – прозрачность элементов процессов; – предсказуемость результатов; – ориентация на результат	– сложность внедрения; – отсутствие четко определенной структуры таможенной деятельности с четким выделением элементов; – отсутствие четко выстроенного представления об элементах таможенной деятельности
Системный	рассмотрение таможенной службы как сложной системы: выполнение каждым элементом конкретной функции; взаимосвязь с другими элементами	– лучше понимание внутренних и внешних связей; – предвидение возможных сбоев; – оптимизация процессов взаимодействия элементов	– трудоемкость и долгосрочность подготовки к разработке системы; – наличие рисков из-за возможности упущения важных обстоятельств
Ситуационный	ориентирован на учет конкретных условий и обстоятельств, в которых действует таможня; использование события в качестве инструмента для совершенствования текущих процессов	– гибкая реакция на изменяющиеся факторы; быстрая адаптация к новым вызовам;	– принятие несогласованных и противоречивых решений; – принятие неадекватного ситуации решения – использование типовых решений, не соответствующих ситуации;
Целостно-эволюционный	предполагает осознание необходимости в постоянных изменениях и адаптации к новым условиям. Гармонично, а не путем радикальных изменений.	– приоритет эволюционного развития системы; – сохранение стабильности и непрерывности работы при прохождении трансформации	– проблемы каждого элемента становятся общими для системы; – принятие комплексного решения на основе компьютерных технологий – зачастую неверно

Как следует из материалов таблицы каждый из анализируемых подходов имеет как позитивные, так и негативные последствия.

Следовательно, важнейшей задачей органов управления является использование таких методов, которые дают максимальный позитивный результат в

каждой конкретной ситуации. Безусловно, также необходимо нивелировать негативные последствия, присущие этому подходу, решать порожденные им проблемы. Поскольку в современном мире происходит перманентное, порой стремительное изменение ситуации, для повышения эффективности функционирования таможенных органов требуется непрерывное совершенствование подходов к управлению в данной сфере [59, с. 131].

Таким образом, управление в таможенных органах можно определить как непрерывный, целенаправленный и комплексный процесс воздействия на таможенные органы и их сотрудников, направленный на достижение целей таможенной службы, обеспечение соблюдения таможенного законодательства, экономической безопасности страны и пополнение государственного бюджета, с учетом состояния объекта управления и внешней среды, путем реализации определенных функций и использования соответствующих методов и принципов управления. Эффективное управление в таможенных органах предполагает глубокое понимание специфики таможенного дела, включая знание нормативно-правовой базы, технологий таможенного оформления и контроля, а также особенностей международной торговли.

1.2 Принципы, функции и методы управленческой деятельности в таможенных органах

Управление в таможенных органах, как и в любой другой сфере государственного управления, является комплексной и многогранным процессом, ориентированным на реализацию определенных стратегических задач и целей. Производительность этого процесса критически зависит от адаптации эффективных управленческих техник, точного выделения задач и строгого придерживания основных управленческих принципов. Давайте, более детально остановимся на каждом из указанных компонентов.

Соблюдение принципов управления является необходимым условием для эффективного функционирования таможенных органов и достижения поставленных целей. Нарушение принципов управления может привести к неэффективности, коррупции и другим негативным последствиям. Эффективное управление в структурах таможни предполагает глубокие познания в области таможенного права, активное использование в работе высокотехнологичных информационных систем, а также взаимодействие с национальными и международными правоохранительными и регулирующими структурами. Прогресс в деятельности таможенной сферы опирается не только на профессионализм и личные компетенции сотрудников, но и на грамотное управленческое руководство, включая качественный подбор и оптимальное размещение персонала, улучшение структур управления и географическую оптимизацию распределения таможенных пунктов. Критически важны обновление кадрового состава с целью сохранения наследия знаний, мотивация и продвижение сотрудников по службе и др. [49, с. 255].

Одной из особенностей принципов управления в таможенных органах является единоначалие, суть которого состоит в предоставлении власти, права решения, ответственности и возможности контролировать процессы и отношения в таможенной службе определенному должностному лицу. С учетом выявленной особенности, рассмотрим методы управления в таможенных органах.

Принципы управления – это общие правила и рекомендации, которые следует учитывать при организации и осуществлении процесса управления.

Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» указывает следующие принципы деятельности, функции и задачи таможенных органов:

- законности;
- равенства лиц перед законом, уважения и соблюдения их прав и свобод;
- единства системы таможенных органов и централизованного руководства;
- профессионализма и компетентности должностных лиц таможенных органов;

– ясности, предсказуемости, гласности действий должностных лиц таможенных органов, понятности требований таможенных органов при проведении таможенного контроля и совершении таможенных операций, доступности информации о правилах осуществления внешнеэкономической деятельности, таможенном законодательстве Союза и законодательстве Российской Федерации о таможенном регулировании;

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

– недопущения возложения на участников внешнеэкономической деятельности, лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела [4].

А. П. Джабиев выделяет следующие функции управления – основные функции управления имеют универсальный характер для разнообразных систем управления (таблица 2).

Таблица 2 – Основные функции таможенного регулирования [30, с. 63].

Функции	Характеристика
Планирование	конструирование стратегических и тактических подходов к достижению целей: – установление приоритетов; – распределение активов; – создание действенных схем и др.
Организация	– формирование иерархии и определение взаимосвязей в рамках таможенной системы: – распределение обязанностей, – наделение правами в соответствии с должностным положением; – создание сети общения и т. д.
Координация	– обеспечение согласованной подразделений и работников таможни через налаживание процессов информационного взаимодействия, организацию встреч и выработку единой стратегии действий [30, с. 63];
Контроль	– систематическое наблюдение за ходом реализации заданий и достигаемым прогрессом в целях. Это охватывает анализ выводов деятельности, идентификацию сложностей и отклонений, адаптацию стратегий и внедрение стратегий повышения производительности
Мотивация	– активизация внутреннего потенциала сотрудников таможенной службы для улучшения их работы и достижения оптимальных результатов. Это можно реализовать путем внедрения системы вознаграждений, программ профессионального совершенствования и карьерного роста, а также создания условий для комфортного и продуктивного труда

Специфические черты управленческого процесса складываются на основе отраслевых особенностей, уровня развития управляющей системы, а также компетенций лиц в роли управляющих [30, с. 63].

В результате, базовые функции управления адаптируются и обогащаются конкретными деталями и положениями. Эффективное внедрение этих функций позволяет менеджменту достигать стратегических целей в соответствующей области управления. При этом, к ключевым свойствам общих функций относят их предназначение, периодичность и согласованность содержания. Взаимосвязь между базовыми функциями показана на рисунок 3.



Рисунок 3 – Взаимосвязь функций управления [30, с. 65]

Специфика взаимодействия представленных функций управления в таможенных органах заключается в пролонгации их реализации на всех уровнях: с деятельности линейных руководителей до руководства специальных подразделений, таких как Главное организационно-инспекторское и Аналитическое управление Федеральной таможенной службы (ФТС России); организационно-аналитические и организационно-инспекторские подразделения регионального таможенного управления (РТУ) и таможен [30, с. 65].

А. Ю. Рожкова считает, что, обращаясь к вопросу содержания общих функций управления отметим, что оно практически одинаково относительно различных систем управления. Выявляющиеся характерные особенности управления формируются в отраслевом разрезе, с позиции зрелости самой системы управления,

с учетом компетенций профессионалов (занимающих позицию «субъект управления») и пр., в этом случае функции «специфицируются» и их содержание наполняется детализированным контентом. Реализация общих функций управления позволяет обеспечить субъекту управления (например, руководству организации) достижение целей в избранной для управления сфере деятельности. Отметим, что общие функции характеризуются назначением, повторяемостью, однородностью содержания [52, с. 8].

Специфические функции обусловлены сущностью оперативно – служебной деятельности таможенных органов. Для выполнения всех функций нужна информационная система обеспечения. Специфические функции управления представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Специфические функции управления в таможенных органах [30, с. 64]

Группы функции	Разновидности функций
Функции управления таможенной деятельностью	Управление таможенным оформлением и контролем
	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
	Управление кадровой деятельностью
Социальные функции	Управление трудовой деятельностью и социальным обеспечением
	Управление психолого-педагогической деятельностью
Функции управления	Управление административной деятельностью
	Управление развитием инфраструктуры и капитальным строительством
	Управление материально-техническим обеспечением

Описывая специфические функции управления в таможенных органах, следует указать, что их исполнение характеризуется объемом функциональной деятельности; требованиями к конечным и промежуточным результатам; глубиной применяемой технологии; особенностями самой области их исполнения (конкретный сектор экономики/вид государственного управления).

Реализация специфических функций управления в таможенных органах представляет собой сложный и многогранный процесс, который должен быть четко структурирован и организован для достижения поставленных целей. Объем функциональной деятельности определяет масштаб задач, которые необходимо выполнить в рамках конкретной функции, и, соответственно, требуемые ресурсы [52, с. 9].

На рисунке 4 представлены основные виды деятельности, относящиеся к специфическим функциям управления в таможенных органах.

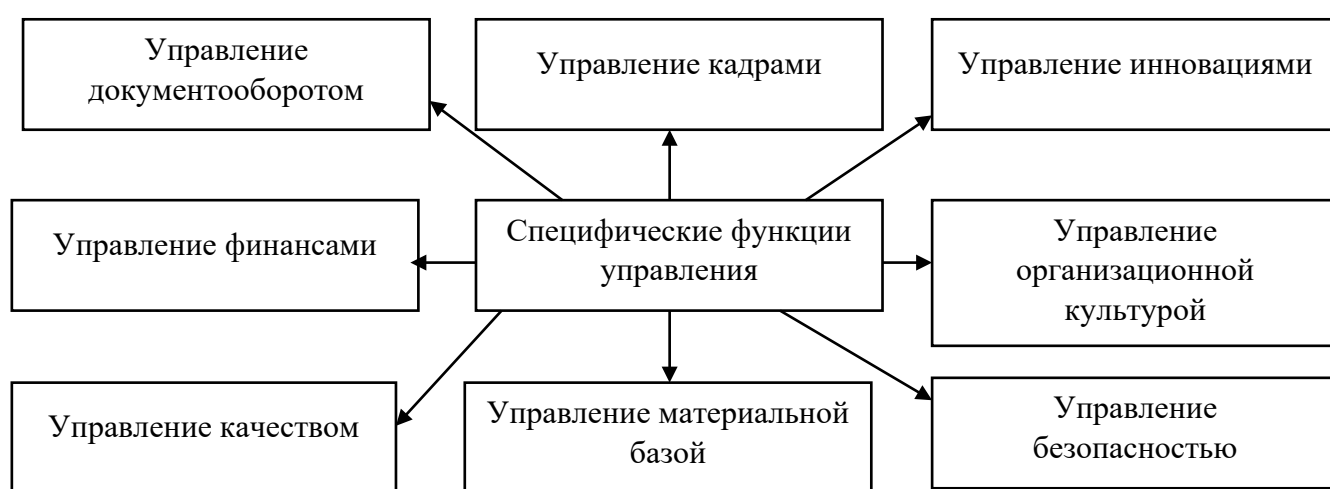


Рисунок 4 – Специфические функции управления таможенными органами
[52, с. 9]

Методы управления, применяемые ответственным субъектом, должны способствовать достижению поставленной цели или решению возникшей проблемы.

Особенность применения организационно-управленческих методов в структурах таможенной службы заключается в возможности целенаправленного влияния на всю систему управления или на отдельные ее компоненты. Это даёт возможность руководству точно и обоснованно принимать решения, опираясь на строгое соблюдение установленных правил и руководящих указаний. Таможня представляет собой уникальную организационную структуру с множеством подразделений, объединяющих профессионалов для достижения общих задач и

целей, что дает основание для формирования в ней внутренней корпоративной культуры и структуры [50, с. 132].

Методы экономического управления предполагают применение комплекса инструментов для эффективного влияния на управляемый объект. К ним относятся способы направленного и непрямого стимулирования деятельности, которые мотивируют сотрудников таможенных служб к выполнению заданий без необходимости детальных указаний от управленческого аппарата, взятия на себя ответственности за результаты своей работы. Основное назначение этих методов – гармонизация целей организации с личными амбициями работников. Их эффективное применение достигается за счет стратегического плана, включающего управление доходами госбюджета и нацеленного на улучшение и развитие инфраструктуры таможенной службы через целевые фонды [20, с. 34].

Важность выбора и использования специфических управленческих методов ответственным лицом напрямую влияет на производительность подконтрольного объекта. Обоснование эффективного решения требует анализа не только особенностей сферы деятельности, но и учёта текущих условий управления [52, с. 10]. Существует несколько подходов к выбору методов: детерминированный, программно-целевой, целостно-эволюционный, которые определяют специфику методов, сформированных на основе этих подходов.

Метод, основанный на детерминированном подходе, основывается на точном формулировании целевых установок и заданий с последующим детализированным планом действий для их достижения. Эффективность такого метода проявляется в условиях, требующих стабильности и прогнозируемости исходов. В контексте таможенного дела такой подход может быть использован, к примеру, в организации и выполнении специализированных программ по борьбе с контрабандой определенных видов товаров.

Программно-целевой подход сфокусирован на реализации определенных задач через выполнение целевых программ. Эта группа методов включает распределение ресурсов и согласование действий разнообразных отделов для эффективного выполнения поставленных задач.

Целостно-эволюционный подход к системе управления подразумевает анализ взаимодействия между компонентами управленческой системы и ее постепенное развитие. Этот метод обеспечивает гибкость в адаптации к внешним изменениям, поддерживая систему управления в соответствии с новыми требованиями.

В таблице 4 представлена характеристика методов управления на основе разных подходов [54, с. 10]

Таблица 4 – Характеристика методов управления на основе разных подходов [54, с. 10]

Подход	Сущность	Особенности обратной связи
Детерминированный	Проводится: целеполагание; разрабатывается план мероприятий; реализация мероприятий ответственными и назначенными ресурсам в соответствии с намеченными сроками; контроль степени достижения целей	Обратная связь обеспечивает соответствие поведения системы требованиям, установленным в плане, выявление отклонений и определяет возможности воздействия на исполнителя плана при выявленных отклонениях результата от показателя (критерия) плана
Программно-целевой	Алгоритм исполнения аналогичен приведенному выше	Обратная связь более «развитая», формируется не только на уровне результат-показатель (критерий) плана, но и результат – структура плана. позволяет скорректировать план в соответствии с требованиями изменяющейся среды
Целостно-эволюционный	Алгоритм исполнения аналогичен приведенному выше. Отличия: более высокий уровень сложности всех процессов, происходит изменение системы ценностей объекта управления	Обратная связь обеспечивает «эволюционное» развитие объекта управления (план – цель – миссия), корректировку как мероприятий, показателей, так и заявленных целей

Таким образом, эффективное управление в таможенных органах – это сложный и многогранный процесс, требующий грамотного применения методов управления, четкого определения функций и неукоснительного соблюдения принципов управления. Постоянное совершенствование системы управления является необходимым условием для повышения эффективности деятельности таможенных органов и обеспечения экономической безопасности страны.

Эффективное применение методов и функций управления, основанное на соблюдении принципов управления, является залогом успешной деятельности таможенных органов по обеспечению экономической безопасности государства, защите интересов отечественных производителей и наполнению доходной части бюджета.

Глава 2 Специфика управления в таможенных органах России

2.1 Особенности развития системы управления в таможенных органах России

Система управления в таможенных органах Российской Федерации представляет собой сложную и многоуровневую структуру, обеспечивающую реализацию таможенной политики государства. Она охватывает широкий спектр задач, от взимания таможенных платежей и контроля за перемещением товаров через границу до борьбы с контрабандой и другими таможенными правонарушениями. Эффективность функционирования этой системы напрямую влияет на экономическую безопасность страны, наполнение бюджета и защиту внутреннего рынка. В связи с этим, постоянное совершенствование системы управления в таможенных органах является приоритетной задачей, требующей комплексного подхода и учета современных вызовов.

История развития системы управления таможенными органами в России условно делится на несколько этапов, каждый из которых характеризовался своими особенностями и приоритетами:

- дореволюционный период (до 1917 г.): характеризуется централизованным управлением, ориентированным на фискальные цели и защиту государственных интересов. Основным органом управления выступал Департамент таможенных сборов;

- советский период (1917–1991 гг.): отличается монополией государства на внешнюю торговлю и жестким контролем за перемещением товаров через границу.

Управление осуществлялось Главным таможенным управлением при Министерстве внешней торговли СССР;

– постсоветский период (с 1991 г. по настоящее время): Ознаменован переходом к рыночной экономике, либерализацией внешней торговли и необходимостью адаптации таможенной системы к новым условиям. Создан Государственный таможенный комитет РФ (ГТК РФ), впоследствии преобразованный в Федеральную таможенную службу (ФТС России) [16, с. 33].

Специфика управления в таможенных органах России заключается в гибкости и адаптивности к изменяющимся внешним условиям. В условиях санкционного давления и перестройки логистических цепочек таможенные органы оперативно разрабатывают и внедряют новые схемы таможенного оформления и контроля, направленные на обеспечение бесперебойной внешней торговли и защиту экономических интересов страны. Это включает в себя упрощение процедур для отдельных категорий товаров, использование альтернативных транспортных маршрутов и усиление контроля за перемещением товаров через границу [22, с. 400].

Система управления таможенными органами России представляет собой сложную иерархическую структуру, включающую в себя Федеральную таможенную службу как центральный орган исполнительной власти, а также региональные таможенные управления и таможни. ФТС России осуществляет общее руководство и координацию деятельности всех таможенных органов, разрабатывает нормативные правовые акты в сфере таможенного дела, обеспечивает контроль за соблюдением таможенного законодательства. Региональные таможенные управления осуществляют оперативное управление деятельностью таможен, расположенных на подведомственной территории. Таможни непосредственно осуществляют таможенное оформление и контроль, взимание таможенных платежей, борьбу с таможенными правонарушениями [32, с. 239].

Система управления таможенными органами характеризуется централизацией, формализацией процессов и строгой иерархией. В то же время, в последние годы наблюдается тенденция к децентрализации, внедрению современных

информационных технологий и расширению самостоятельности таможенных органов на местах.

Управление таможенными органами в России осуществляется в соответствии с Таможенным кодексом Евразийского экономического союза, Федеральным законом «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и другими нормативными правовыми актами. Федеральная таможенная служба является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в области таможенного дела [58, с. 629].

Деятельность сотрудников таможенных органов осуществляется в строгих рамках нормативно-правовых актов. Именно это предопределяет характер организационно-управленческой деятельности в системе таможенной службы. Теорией и практикой доказано, что грамотное управление персоналом является эффективным средством улучшения организационно-управленческой деятельности в таможенных органах [18, с. 66].

Нормативно-правовое регулирование управленческой деятельности в таможенных органах представляет собой сложную и многоуровневую систему, охватывающую широкий спектр источников права, от международных соглашений до внутренних приказов и распоряжений таможенных органов. Эффективное управление в таможенной сфере напрямую зависит от четкости, непротиворечивости и актуальности данной нормативной базы [41, с. 27].

Законодательная база Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в сфере таможенного дела систематизирована следующим образом (рисунок 5).

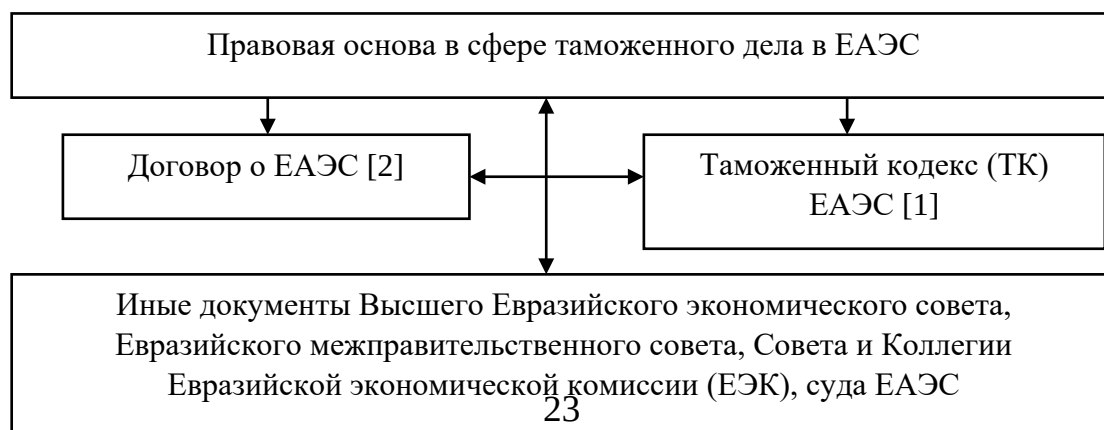


Рисунок 5 – Законодательная база в сфере таможенного дела ЕАЭС [50, с. 29]

На национальном уровне ключевым нормативным актом является Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ТК ЕАЭС), определяющий единые правила таможенного регулирования на территории государств – членов ЕАЭС, включая Российскую Федерацию [50, с. 29].

В рамках российского законодательства условно можно систематизировать законодательную базу организационно-процессного управления в сфере таможенного дела (рисунок 6).

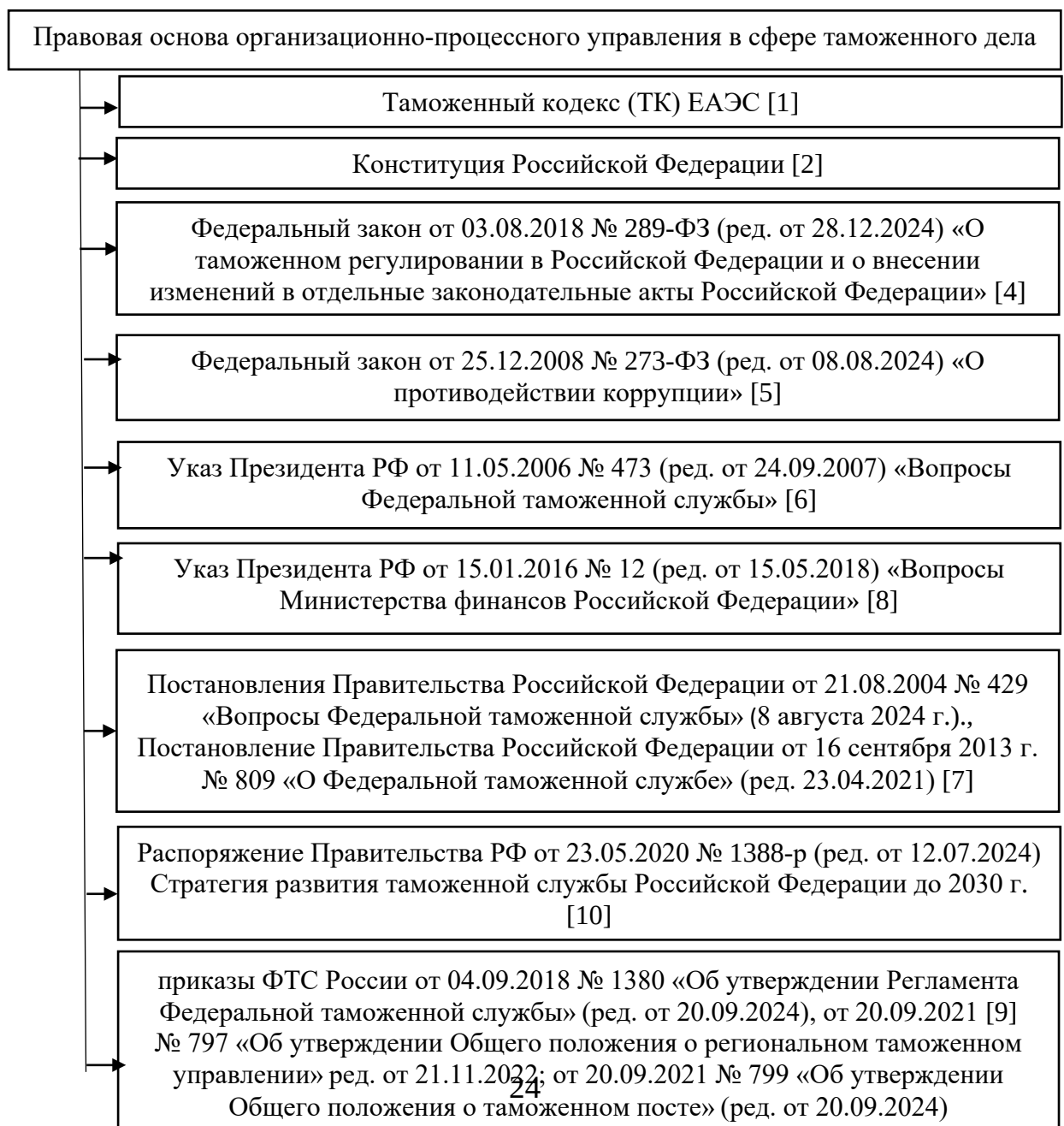


Рисунок 6 – Правовая основа организационно-процессного управления в сфере таможенного дела [21, с. 29]

Для дальнейшего развития системы управления таможенными органами необходимо совершенствование нормативно-правовой базы. Это включает в себя адаптацию таможенного законодательства к изменяющимся экономическим условиям, унификацию таможенных процедур в рамках ЕАЭС, внедрение современных информационных технологий и развитие международного сотрудничества. Важным направлением является упрощение таможенных процедур для добросовестных участников внешнеэкономической деятельности и усиление контроля за высокорисковыми операциями.

Актуальность этой темы поднимает первый заместитель главы ФТС России Руслан Давыдов: «В рамках Комплексной программы-2020 нам удалось коренным образом реформировать таможенную систему, обеспечив при этом ее полную управляемость. Без сомнения, созданная нами структура будет определять облик таможенных органов России на годы вперед». Более того, актуальность темы подчеркивает стратегия развития таможенных органов до 2030 г., которая была принята в 2018 г., которая включает множество нововведений в систему управления в таможенных органах, включая высокий уровень автоматизации многих процессов [12, с. 153].

Современная организационная культура в таможенных органах находится не на самом последнем этапе развития, она требует доработки, результатом которой будет служить усиление связи среди коллектива, его сближение и построение в первую очередь на взаимовыручке. Так же несовершенной является и культура обращения с клиентами, которая характеризуется на данный момент культурой «открытых ворот». Следующий этап развития «контроль в виде сервиса» помог бы лучшему пониманию клиентов, приближению к международным стандартам

внешнеэкономической деятельности, а также развитию информационной инфраструктуры [14, с. 21].

Структура таможенной службы России образует строго иерархически организованную сеть, состоящую из Федеральной таможенной службы, территориальных управлений, отдельных таможен и их подразделений – таможенных постов. Федеральная таможенная служба представляет собой ключевой орган исполнительной власти, задействованный в регулировании и контроле в сфере таможенной деятельности. Таможенные управления на региональном уровне координируют работу местных таможен. В свою очередь, таможни выполняют основные задачи по декларированию и проверке грузов и транспортных средств. Таможенные посты, как элементы структуры таможен, способствуют реализации непосредственных функций контроля. Центральный офис ФТС вместе с региональными подразделениями и таможнями формируют многоуровневую систему управления, обеспечивающую четкое деление обязанностей и контроль. Подходы к управлению в рамках системы базируются на принципах законности, открытости, компетентности, подчиненности и быстрого действия. Применение современных информационных технологий является ключевым фактором в динамике усовершенствования таможенных процедур и повышения общей эффективности (приложение А) [37].

Работа таможенных служб базируется на исполнении множества задач, делящихся на ключевые, применяемые на различных этапах управленческого процесса, и уникальные, направленные на определенные аспекты управления в структурах таможенной службы (таблица 5).

Таблица 5 – Совокупность функций управления в таможенных органах России [27, с. 22]

Общие	Специфические
<ul style="list-style-type: none">– анализ ситуации в национальной и международной таможенной сфере;– прогнозирование динамики оперативно-служебных процессов;– планирование оперативно-служебной	<ul style="list-style-type: none">– управление таможенной деятельностью;– управление финансово-экономической деятельностью;– управление социальной деятельностью;– управление административно-хозяйственной

деятельности; – организация и регулирование оперативно-служебной деятельности; – учет и контроль над осуществлением таможенных процедур	деятельностью; – управление развитием таможенной инфраструктуры и капитальным строительством; – управления всесторонним материально–техническим обеспечением
---	--

Каждый из таможенных органов выполняет свои функции на основе присущих ему компетенций. Однако все они обеспечивают достижение общих целей таможенной службы:

- реализацию национальных интересов России;
- обеспечение экономической безопасности Российской Федерации при осуществлении внешней торговли [12, с. 21].

В 2024 г. Федеральной таможенной службой завершена реализация I этапа Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации. Работа по достижению целей и выполнению задач, поставленных Стратегией, осуществлялась в течение 2021–2024 гг. по всем основным стратегическим направлениям развития таможенной службы Российской Федерации.

Оценка эффективности функции управления таможенных органов может быть проведена на основе показателей, сформулированных в ФЗ «О таможенном регулировании в РФ». К итоговым показателям эффективности деятельности таможенных органов РФ относят 3 критерия оценки:

- динамика скорости совершения таможенных операций при ввозе товаров в РФ и вывозе товаров из нее;
- своевременность и полнота поступления таможенных платежей;
- эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям.

В таблице 6 представлена динамика первого критерия контрольных показателей эффективности деятельности таможенных органов (КПЭД) – скорости совершения таможенных операций при ввозе и вывозе товаров.

Анализ представленных данных позволяет оценить, насколько эффективно таможенные органы справляются с задачами по ускорению товарооборота и созданию благоприятных условий для внешнеэкономической деятельности.

Увеличение скорости таможенных операций напрямую влияет на снижение издержек участников ВЭД, повышение конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке и, как следствие, на рост экономики страны в целом. Анализ данных за 2021–2024 гг. выявил разнонаправленную динамику скорости таможенных операций. Сократилось время госконтроля товаров, подлежащих ветеринарному, фитосанитарному и санитарно-карантинному контролю.

Таблица 6 – Динамика скорости совершения таможенных операций при ввозе товаров в РФ и вывозе товаров из нее (критерий 1) [47; 48]

№	Критерий	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1.1	Время совершения таможенными органами РФ операций, связанных с осуществлением государственного контроля в автомобильных пунктах пропуска, мин:				
	для товаров, подлежащих ветеринарному, фитосанитарному и санитарно-карантинному контролю	26,92	27,49	25,69	24,98
	для иных товаров, по которым не выявлены риски нарушений	17,86	17,47	16,34	17,36
1.2	Время, прошедшее с момента завершения таможенной процедуры таможенного транзита товаров, перевозка которых под таможенным контролем осуществляется автомобильным транспортом, от таможенного органа в месте прибытия до внутреннего таможенного органа до момента выпуска товаров в соответствии с таможенной процедурой выпуска для внутреннего потребления, мин	217,03	194,66	246,30	249,85
1.3	Доля деклараций на товары, оформленных в электронном виде без представления документов на бумажном носителе, %	99,98	99,99	99,99	99,99
1.4	Доля стоимости товаров, оформленных в электронном виде без представления документов на бумажном носителе, в общей стоимости оформленных товаров, при условии, что товары (транспортные средства) не идентифицированы как рискованные поставки, требующие дополнительной проверки документов на бумажных носителях, %	99,81	99,94	99,96	99,99

Однако увеличилось время таможенного оформления товаров, перевозимых автотранспортом в режиме таможенного транзита в 2023–2024 гг. по сравнению с 2021–2022 гг. Уровень цифровизации остается высоким: почти 98 % деклараций оформляются в электронном виде без бумажных документов.

Таким образом, наблюдаются как оптимизация отдельных процедур и высокий уровень цифровизации, так и необходимость улучшения процессов таможенного оформления транзитных грузов для повышения эффективности таможенного администрирования.

В таблице 7 представлены результаты оценки по второму критерию – своевременности и полноты поступления таможенных платежей.

Таблица 7 – Своевременность и полнота поступления таможенных платежей (критерий 2) [47; 48]

№ п/п	Критерий	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1.1	Уровень выполнения прогнозируемого задания по администрируемым таможенными органами доходам в федеральный бюджет, %	143,49	99,4	102,46	68,52
1.2	Доля таможенных платежей, возвращенных плательщикам в связи с удовлетворением жалоб участников внешнеэкономической деятельности на решение, действие (бездействие) таможенного органа или его должностного лица, в общем объеме уплаченных таможенных платежей, %	0	0	0	0
1.3	Доля таможенных платежей, возвращенных плательщикам или зачтенных в счет будущих платежей по решениям суда, отменяющим незаконные решения должностных лиц таможенных органов, в общем объеме уплаченных таможенных платежей, %	0,13	0,11	9,10	0,3

Из таблицы 7 видно резкое снижение выполнения прогноза по таможенным доходам в 2024 г. (до 68,52 %) после стабильно высоких показателей в предыдущие годы. При этом доля возвращенных платежей по жалобам участников ВЭД остается нулевой.

Доля возвратов по решениям суда демонстрирует волатильность: скачок до 9,10 % в 2023 г. с последующим снижением до 0,3 % в 2024 г. Необходим мониторинг и анализ для повышения эффективности таможенного администрирования и стабильности доходов в бюджет. Требуется детальное исследование причин снижения выполнения прогноза в 2024 г. и скачка возвратов по суду в 2023 г.

В целом динамика показателей, характеризующих своевременность и полноту поступления таможенных платежей, требует постоянного мониторинга и анализа для своевременного выявления проблемных зон и принятия мер по повышению эффективности таможенного администрирования и обеспечению стабильного поступления доходов в федеральный бюджет. Необходимо более детальное исследование причин резкого снижения уровня выполнения прогнозируемого задания в 2024 г., а также анализ факторов, обусловивших скачок доли таможенных платежей, возвращенных по решениям суда, в 2023 г.

В таблице 8 представлены результаты оценки по третьему критерию – эффективности противодействия преступлениям и административным правонарушениям.

Таблица 8 – Эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям (критерий 3) [47; 48]

№ п/п	Критерий	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1.1	Доля товарных партий ввозимых (вывозимых) товаров, в отношении которых проведен таможенный досмотр, в общем количестве товарных партий, в отношении которых подана декларация на товары, %	2,8	1,9	1,4	1,3
1.2	Доля товарных партий, подвергнутых таможенному досмотру, в результате которого были выявлены нарушения таможенного законодательства Таможенного союза и законодательства Российской Федерации о таможенном деле либо в результате которого в выпуске товаров было отказано, в общем объеме досматриваемых партий товаров, %	68,2	74,9	78	80,6

1.3	Доля результативных таможенных проверок после выпуска товаров в общем количестве завершенных таможенных проверок, %	94	94	96	97
-----	---	----	----	----	----

Из таблицы 8 видно, что в период с 2021 по 2024 гг. наблюдается снижение доли досматриваемых таможней товарных партий при одновременном росте доли выявленных нарушений в результате досмотров. Это указывает на оптимизацию системы управления рисками и повышение эффективности таможенного контроля, позволяющие концентрировать ресурсы на наиболее подозрительных грузах и успешно выявлять нарушения, несмотря на сокращение общего количества досмотров. Стабильно высокая доля результативных таможенных проверок после выпуска товаров также указывает на эффективность пост-контроля. Этот механизм позволяет выявлять нарушения, которые не были обнаружены на этапе таможенного оформления, и обеспечивает дополнительную защиту экономических интересов государства.

В целом, представленные показатели демонстрируют положительную динамику в работе таможенных органов. Сокращение количества досмотров при одновременном увеличении доли выявленных нарушений свидетельствует об оптимизации процессов и повышении эффективности таможенного контроля.

Эффективную работу в прошедшем году продемонстрировали правоохранительные подразделения. Но это у них уже стабильно положительная динамика. По итогам 2024 г. возбуждено более 166 тыс. дел об административных правонарушениях, 1914 уголовных дел. В прошлом году возросло на 32 % количество уголовных дел, возбужденных по фактам нерепатриации, невозвращения в Россию денежных средств, перевода денежных средств за рубеж способом подложных документов.

Таким образом, в период с 2021 по 2024 гг. достигнута значительная оптимизация таможенных процедур, о чем свидетельствует сокращение времени государственного контроля в пунктах пропуска и высокий уровень цифровизации документооборота. Улучшение системы управления рисками привело к повышению

результативности таможенного контроля, позволяя выявлять нарушения даже при снижении общего количества досмотров.

Вместе с тем выявлены и проблемные аспекты. Снижение уровня выполнения прогнозных показателей по таможенным доходам в 2024 г., а также колебания в объеме возвратов таможенных платежей по решениям суда указывают на необходимость проведения углубленного анализа причин и разработки мер по стабилизации доходной части бюджета.

Требует внимания и увеличение времени таможенного оформления товаров, перевозимых в режиме таможенного транзита, что может негативно сказываться на скорости товарооборота.

2.2 Проблемы в рамках управления в таможенных органах России

Таможенные органы России, как важнейший элемент системы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, сталкиваются с комплексом управленческих проблем, оказывающих существенное влияние на эффективность их функционирования. Эффективное управление таможенной службой является ключевым фактором для обеспечения экономической безопасности страны, пополнения государственного бюджета и содействия международной торговле. Однако, в условиях динамично меняющейся геополитической и экономической обстановки, таможенные органы вынуждены преодолевать значительные трудности, обусловленные как внутренними, так и внешними факторами.

На рисунке 7 графически изображена взаимосвязь между динамикой перечисления средств Федеральной таможенной службой России в федеральный бюджет и эффективностью реализации функций управления внутри таможенных органов, направленных на достижение установленных показателей. Анализ представленных данных позволяет выявить тенденции и закономерности,

характеризующие влияние управленческих решений и процессов на уровень поступлений в бюджет.

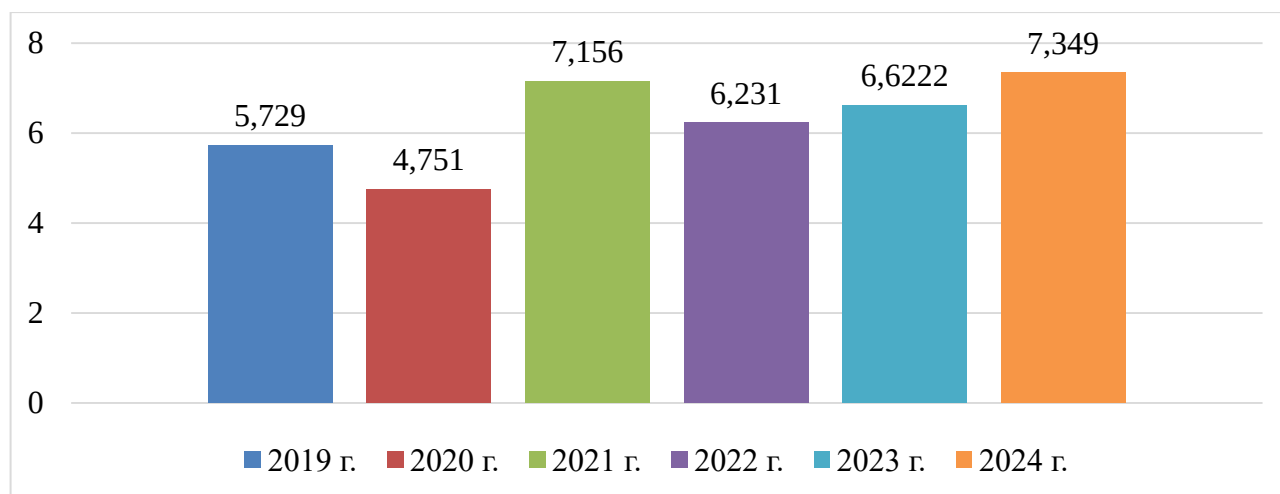


Рисунок 7 – Динамика перечисления ФТС России в бюджет, млрд руб. [37]

В частности, данные за 2019 и 2020 гг. показывают снижение перечислений, что, вероятно, связано с замедлением экономической активности и изменениями в структуре импорта и экспорта. Однако, начиная с 2021 г., наблюдается заметный рост поступлений, который может быть обусловлен восстановлением экономики после пандемии, увеличением объемов внешней торговли и повышением эффективности таможенного администрирования.

2022 г. характеризуется некоторым снижением перечислений по сравнению с предыдущим годом, что может быть связано с введением санкций и изменением логистических цепочек. Тем не менее, уже в 2023 г. наблюдается восстановление поступлений, что свидетельствует об адаптации экономики к новым условиям.

В 2024 г. Федеральная таможенная служба, как и вся страна, продолжила работать в условиях проведения специальной военной операции и не ослабевающего санкционного давления со стороны недружественных стран. По итогам 2024 г. службой в доход федерального бюджета перечислена внушительная сумма – 7 трлн 349 млрд руб. Это на 11 % больше, чем прошлым году. Ранее размер собранных платежей стал максимальным по сравнению с предыдущими периодами.

Отставание от прогнозного задания составило менее 1 %. Это примерно 71 млрд руб. [37].

Устойчивый рост поступлений в федеральный бюджет, фиксируемый Федеральной таможенной службой, неразрывно связан с эффективностью управления и спецификой деятельности таможенных органов России. Важным фактором является постоянное совершенствование таможенного администрирования, включающее в себя внедрение современных информационных технологий, оптимизацию таможенных процедур и усиление контроля за соблюдением таможенного законодательства. Эти меры позволяют сократить время прохождения товаров через таможню, минимизировать риски уклонения от уплаты таможенных платежей и повысить прозрачность таможенных операций.

Безусловно, в 2025 г. нашей основной задачей остается обеспечение полноты перечисления таможенных платежей в федеральный бюджет в соответствии с прогнозным заданием. На 2025 г. для ФТС России установлено в размере 8 триллионов 167 млрд руб. (превышает результат прошлого года на 11 %), достаточно серьезная, амбициозная задача. Но уже сегодня мы видим много рисков при формировании дохода бюджета.

Итоги работы ФТС России по направлению контроля таможенной стоимости товаров, ввезенных в Российскую Федерацию за период 2021–2024 гг. представлены на рисунке 8.

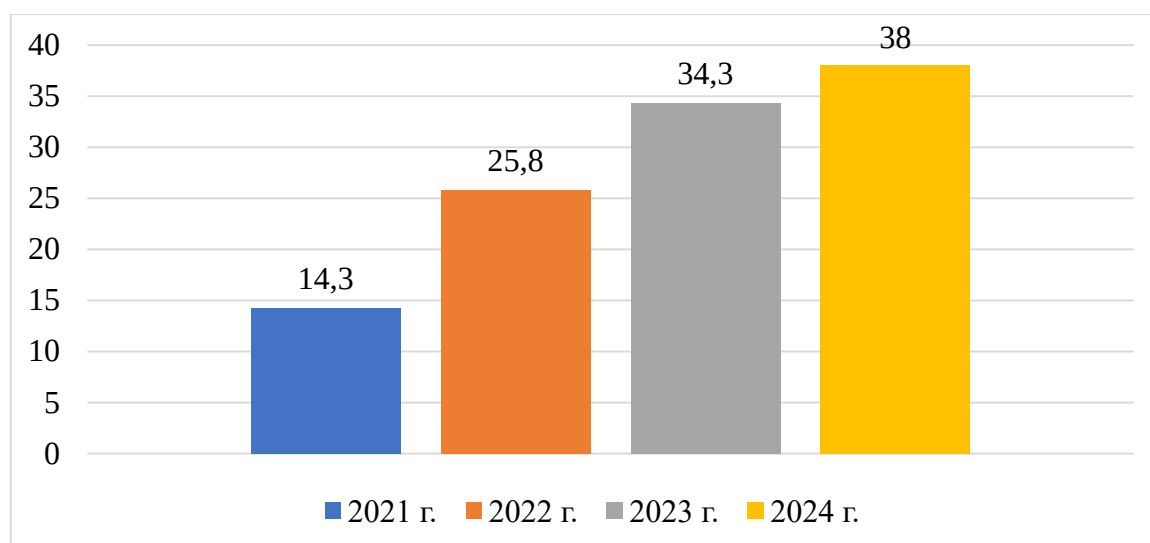


Рисунок 8 – Динамика суммы дополнительно взысканных таможенных платежей составила 2021–2024 гг., млрд руб. [37]

Из рисунка 8 видно, что наблюдается устойчивый рост объема дополнительно взысканных таможенных платежей на протяжении указанного периода. Этот рост свидетельствует об усилении контроля за соблюдением таможенного законодательства и повышении эффективности деятельности таможенных органов в выявлении и пресечении нарушений.

Значительное увеличение взысканных сумм в 2022 г., по сравнению с 2021 г., может быть обусловлено рядом факторов, включая изменения в нормативно-правовой базе, интенсификацию контрольных мероприятий и активизацию борьбы с контрабандой и уклонением от уплаты таможенных пошлин. Продолжающийся рост в 2023 и 2024 гг. подтверждает тенденцию к увеличению эффективности работы таможенных органов. Это также может свидетельствовать о возрастающей сложности схем уклонения от уплаты таможенных платежей, требующей от таможни постоянного совершенствования методов контроля и анализа [37].

Одной из актуальных проблем, которая непосредственно касается управления в таможенных органах – факторы, непосредственно влияющие на всю структуру таможенных органов, которая состоит из федеральной таможенной службы, регионального таможенного управления, таможни и таможенного поста. Каждый из внешних факторов может влиять как на всю таможенную структуру, так и на отдельный таможенный пост. Это связано с тем, что с каждым годом количество участников ВЭД увеличивается, набирает обороты электронный документооборот и цифровизация, рынок товаров и услуг изменяется. С каждым годом, объемы партий товаров, перемещаемых участниками ВЭД увеличивается, поэтому актуальным остается мониторинг и контроль деятельности таможенных органов и факторов, которые влияют на всю таможенную систему управления в РФ [31, с. 309].

Также актуальной проблемой является формирование и совершенствование кадрового потенциала таможенной службы Российской Федерации. Эта работа включает в себя мероприятия, направленные на подготовку и продвижение

специалистов внутри таможенной службы на всех уровнях. Цель этих усилий – повышать эффективность работы таможни, адаптируя ее к текущим целям и задачам социально-экономического развития страны. Это требует постоянного обновления и обогащения квалификации сотрудников, чтобы таможенная инфраструктура была в состоянии отвечать на вызовы современности и обеспечивать своевременное и качественное выполнение возложенных на нее задач [31, с. 311].

Количество сотрудников таможенной службы РФ и уровень укомплектованности кадрами представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Численность сотрудников таможенной службы РФ и уровень укомплектованности кадрами [37]

Наименование	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Численность, чел.					
– штатная	25 834	69496	77 131	78 131	79 567
– фактическая	23 968	62595	68169	72 000	73 500
Не укомплектовано, ед.	1 866	6 901	8 962	6 131	6 067
Укомплектовано, %	92,78	90,07	88,38	92,15	92,37

Анализ данных, представленных в таблице 9, позволяет выделить несколько ключевых тенденций в динамике численности сотрудников таможенной службы РФ и уровне укомплектованности кадрами в период с 2020 по 2024 гг.

Во-первых, наблюдается значительный рост штатной численности сотрудников таможенной службы. Если в 2020 г. штатная численность составляла 25 834 чел., то к 2024 г. она увеличилась более чем в три раза, достигнув 79 567 чел. Это увеличение может быть обусловлено расширением задач и функций, возложенных на таможенные органы, а также необходимостью усиления контроля за перемещением товаров через таможенную границу.

Во-вторых, фактическая численность сотрудников также демонстрирует устойчивый рост. Однако, несмотря на увеличение, она остается ниже штатной численности, что свидетельствует о наличии вакантных должностей. В 2024 г. фактическая численность сотрудников составила 73 500 чел., что на 6 067 чел. меньше штатной.

В-третьих, уровень укомплектованности кадрами, выраженный в процентах, колеблется в течение рассматриваемого периода. В 2020 г. он составлял 92,78 %, затем снизился до 88,38 % в 2022 г., а к 2024 г. снова вырос до 92,37 %. Это свидетельствует о том, что таможенная служба предпринимает усилия по привлечению и удержанию квалифицированных специалистов, однако проблема нехватки кадров остается актуальной.

В-четвертых, количество не укомплектованных единиц также подвержено изменениям. Наибольшее количество вакантных должностей наблюдалось в 2022 г. (8 962 ед.), а наименьшее – в 2020 г. (1 866 ед.). К 2024 г. количество не укомплектованных единиц снизилось до 6 067, что может быть связано с реализацией мер по оптимизации численности персонала и повышению эффективности работы таможенных органов.

В целом, анализ данных о численности сотрудников таможенной службы РФ и уровне укомплектованности кадрами свидетельствует о динамичном развитии таможенной системы, направленном на повышение ее эффективности и способности решать поставленные задачи [17, с. 9].

Проблемой, которая влияет не только на систему управления, но и на работу таможенных органов в целом является недостаточность информационной базы и не совершенность компьютерных технологий в нашей стране. Несмотря на то, что в последнее время эту проблемы пытаются активно решить, она существует. Более того, она мешает и взаимодействию с клиентами. Проблема автоматизации управления и развитие информационных таможенных технологий является одной из основных в настоящее время [24, с. 22].

В настоящее время наблюдается тенденция, при которой стратегическое планирование и развитие корпоративной структуры занимают центральное место в бизнес-процессах. Важность информации в процессе принятия управленческих решений возрастает, что влечет за собой более активное внедрение и использование информационных систем в управлении. Это особенно критично для функционирования таможенных служб, где эффективность и аккуратность

обработки данных непосредственно влияют на оперативность и качество работы [31, с. 311].

Информация позволяет внести ясность в деятельность таможенных органов и уменьшает риск неправильного принятия решений вследствие нехватки данных. Использование специализированных информационных систем и технологий может столкнуться с проблемами, такими, как отсутствие совместимости с другими системами, недостаточным уровнем квалификации сотрудников и технические сбои).

Таможенные органы сталкиваются с проблемой коррупции: получением взяток, злоупотреблением служебным положением в целях личной выгоды. Это может привести к утечке информации, неправильному применению таможенных процедур и увеличению контрабанды. Таможенные органы сталкиваются с проблемой недостаточного сотрудничества с другими государственными органами и международными организациями. Это может затруднить обмен информацией и координацию действий в борьбе с контрабандой и другими нарушениями таможенного законодательства (таблица 10) [49, с. 255].

Таблица 10 – Динамика показателей работы по противодействию коррупции в таможенных органах за 2020–2024 гг. [36]

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста/ снижения 2020–2024, %
Общее количество уголовных дел возбужденных по материалам подразделений по противодействию коррупции, шт.	266	293	270	268	210	– 21,0
Из них: по преступлениям коррупционной направленности, шт.	148	210	212	201	157	+6,08
В том числе – в отношении должностного лица таможенных органов, шт.	67 81	100 110	76 88	102 99	73 78	+8,95 +3,70

– в отношении взяточдателей, шт.						
по другим преступлениям, совершенным как должностными лицами таможенных органов, так и другими лицами, в том числе против интересов службы, шт.	63	38	58	67	53	+15,87

Наблюдается рост числа дел в отношении должностных лиц таможенных органов на 8,95 %, что свидетельствует об увеличении выявленных фактов коррупции непосредственно среди сотрудников таможенных органов. Рост числа дел в отношении взяточдателей на 3,70 % подчеркивает, что проблема взяточничества остается актуальной.

Сокращение количества уголовных дел по другим преступлениям, совершенным как должностными лицами таможенных органов, так и другими лицами, в том числе против интересов службы, на 15,87 %, может говорить об улучшении контроля за деятельностью таможенных органов и снижении числа правонарушений, не связанных напрямую с коррупцией. Однако, необходимо учитывать, что данное снижение может быть обусловлено и другими факторами, например, изменением приоритетов в работе правоохранительных органов [45, с. 23].

В период с 15.10.2024 по 15.11.2024 на официальном сайте ФТС России проведен опрос пользователей по оценке работы по противодействию коррупции, проводимой кадровым подразделением ФТС России по профилактике коррупционных и иных правонарушений в 2024 г. В опросе приняли участие 46 респондентов, получены следующие результаты (рисунок 9) [51].

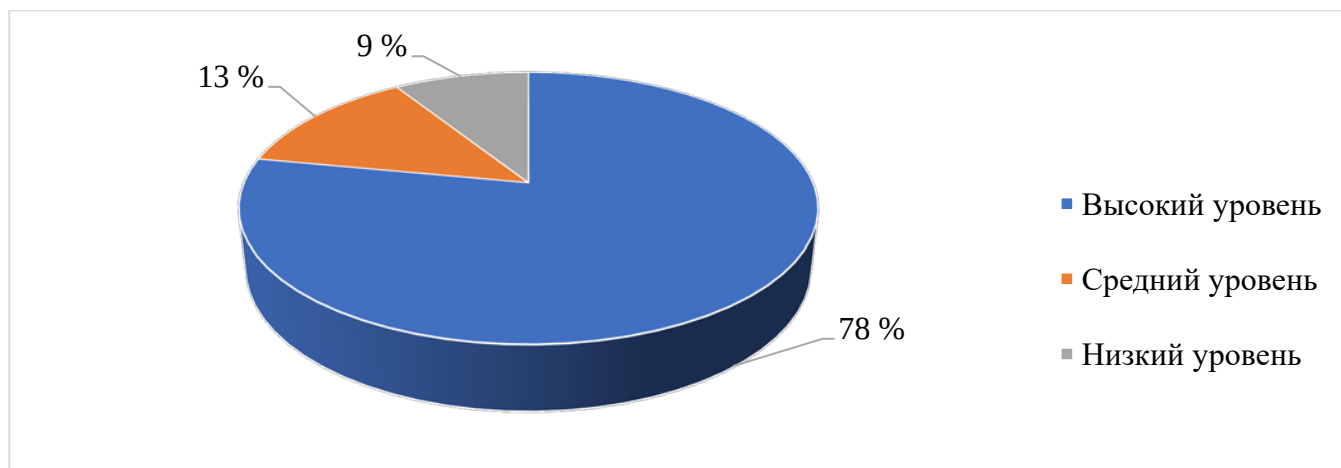


Рисунок 9 – Результаты опроса пользователей по оценке работы по противодействию коррупции, в 2024 г. [51]

Данные результаты свидетельствуют о положительной оценке деятельности кадрового подразделения ФТС России в области профилактики коррупционных и иных правонарушений. Высокий процент респондентов, отметивших высокий уровень работы, указывает на эффективность применяемых мер и доверие сотрудников к проводимым мероприятиям.

Вместе с тем, наличие доли респондентов, оценивших работу на среднем и низком уровнях, подчеркивает необходимость дальнейшего совершенствования системы противодействия коррупции. Важно проанализировать причины, по которым часть сотрудников не в полной мере удовлетворена результатами работы, и принять меры для повышения эффективности профилактических мероприятий.

В настоящее время проблема совершенствования организационной структуры в системе таможенных органов является достаточно сложной. Связано это, прежде всего, с существующими противоречиями: с одной стороны, организационная структура должна быть простой и экономичной, а с другой стороны, развитие общества предъявляет новые требования (улучшение стиля работы, повышение ее эффективности, освоение новых форм и методов деятельности и тому подобное), что вызывает необходимость создания дополнительных структурных подразделений [53, с. 245].

В заключение анализа составим *SWOT*-анализ управления в таможенных органах России (таблица 11).

Таблица 11 – *SWOT*-анализ управления в таможенных органах России [53, с. 245]

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – развитая нормативно-правовая база – наличие современной технической базы (в отдельных таможенных органах) – высокий уровень квалификации и опыт сотрудников в отдельных областях; – развитие системы управления рисками; – устоявшиеся связи с другими государственными органами и организациями; 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточная автоматизация и цифровизация ряда процессов; – коррупционные риски и неэффективное использование ресурсов; – недостаток кадров в подразделениях и слабая мотивация персонала; – неравномерное распределение ресурсов между различными таможенными органами; – излишняя централизация и формализация процессов;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – совершенствование нормативно-правовой базы; – внедрение информационных технологий и цифровизация таможенных процедур; – развитие международного сотрудничества и гармонизация таможенного законодательства; – повышение эффективности борьбы с контрабандой и нарушениями таможенного законодательства; 	<ul style="list-style-type: none"> – изменение геополитической обстановки и введение новых санкций; – рост нарушений таможенного законодательства, в том числе контрабанды; – усиление конкуренции со стороны других стран в сфере таможенного администрирования; – недостаточное финансирование, физический и моральный износ технической базы.

Из таблицы 11 видно, что *SWOT*-анализ управления в таможенных органах России выявляет как значительные сильные стороны, так и существенные слабые места, которые необходимо учитывать для дальнейшего развития и повышения эффективности деятельности. Высокий уровень квалификации отдельных сотрудников и наличие современной технической базы (хоть и не повсеместно) создают фундамент для успешной работы. Однако, проблемы автоматизации, коррупционные риски, нехватка кадров и другие недостатки требуют немедленного решения.

Возможности, открывающиеся благодаря международному сотрудничеству, цифровизации и совершенствованию нормативно-правовой базы, позволяют существенно улучшить работу таможенных органов. Но эти возможности могут

быть сведены на нет угрозами, связанными с геополитической нестабильностью, ростом контрабанды, усилением конкуренции и недостаточным финансированием.

Таким образом, таможенные органы России функционируют в сложной и динамичной среде, сталкиваясь с множеством управленческих проблем. Рост объемов международной торговли, развитие информационных технологий и сохраняющаяся проблема коррупции оказывают существенное влияние на эффективность таможенной службы. Борьба с коррупцией остается одним из приоритетных направлений деятельности таможенных органов. Несмотря на снижение общего количества уголовных дел, рост числа дел в отношении должностных лиц таможенных органов и взяточдателей свидетельствует о необходимости усиления мер по противодействию коррупции и повышению прозрачности деятельности таможенных органов.

Глава 3 Направления развития и рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России

3.1 Направления развития системы управления в таможенных органах России

Современные вызовы и динамично меняющаяся экономическая среда требуют от таможенных органов постоянной адаптации и совершенствования системы управления. Развитие этой системы является ключевым фактором обеспечения экономической безопасности страны, повышения эффективности таможенного администрирования и упрощения процедур для участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Управление представляет собой динамичный процесс информационного влияния на работников таможни, цель которого – обеспечить их организованную активность в условиях переменных внешних и внутренних факторов через стратегическое принятие и выполнение управленческих решений. Аспекты подготовки специалистов, менеджмента в таможенных структурах, а также таможенного и правоохранительного обеспечения со стороны Федеральной Таможенной Службы (ФТС) России обсуждаются в правовом поле РФ, регламентируемом законами, международными соглашениями РФ и Евразийского экономического союза, указами главы государства, решениями и директивами кабинета министров, а также приказами ФТС [24, с. 26].

В настоящее время выделяются несколько основных направлений развития системы управления в таможенных органах России (рисунок 10).

Первое направление – это внедрение цифровых технологий и автоматизация процессов. Это включает в себя разработку и внедрение информационных систем, позволяющих автоматизировать таможенные операции, электронный документооборот, аналитику данных и управление рисками. Целью является сокращение временных и финансовых затрат на таможенное оформление,

повышение прозрачности и предсказуемости процедур, а также снижение коррупционных рисков [13, с. 64].



Рисунок 10 – Направления развития системы управления в таможенных органах России [составлено автором по [29, с. 9]]

Примером может служить автоматизированная система контроля таможенного транзита, которая позволяет отслеживать движение товаров в режиме реального времени и оперативно реагировать на возникающие нарушения [29, с. 9].

Особая роль при переходе к использованию цифровых технологий для формирования результатов единой таможенной политики и деятельности таможенных органов при выполнении своих основных и вспомогательных функций отводится Российской таможенной академии. Это первое и единственное высшее учебное заведение по подготовке профессиональных таможенных кадров, находящиеся в структуре ФТС России. Это учебное заведение, известное в России и странах ближнего и дальнего зарубежья, подготовило для таможенных органов свыше 34 тыс. специалистов с высшим образованием [29, с. 9].

Дальнейшее развитие системы управления рисками (СУР) в новых условиях автоматизации и цифровых технологий – приоритетное направление развития таможенных органов и движение к «интеллектуальной таможне» 2030 г. [28, с. 123].

«Интеллектуальная таможня» («интеллектуальный пункт пропуска») представляет единую информационную систему, куда поступают данные с инспекционно-досмотровых и весогабаритных комплексов, систем радиационного контроля, а также других средств таможенного контроля [26, с. 295].

Движение к «интеллектуальной таможне» представлено на рисунке 11.



Рисунок 11 – Движение к «интеллектуальной таможне» [26, с. 295]

Процесс движения к «интеллектуальной таможне» предполагает внедрение самообучающихся алгоритмов и технологий искусственного интеллекта для автономного выполнения задач по анализу данных, управлению рисками, прогнозированию нарушений и оптимизации таможенных операций:

- создание единой информационной платформы. На неё будут поступать данные с инспекционно-досмотровых и весогабаритных комплексов, систем радиационного контроля и других средств таможенного контроля;
- автоматический анализ информации. На основе которого будет приниматься решение о досмотре груза;
- использование систем электронной очереди и диспетчеризации. Это должно обеспечить безостановочное прохождение «интеллектуальных пунктов пропуска» для безрисковых товарных партий;

– создание единой системы прослеживаемости товаров. Планируется обмен данными с таможенными органами других стран, что повысит прозрачность всех процессов.

Модель «интеллектуального пункта пропуска» предполагает непрерывный сквозной процесс контроля за перемещением товаров и транспортных средств через пункт пропуска. Для эффективной работы систем, включающих искусственный интеллект, необходимо обеспечить подготовку высококвалифицированных кадров [25].

Направления реализации создания «интеллектуальной таможни» представлены на рисунке 12.

В настоящий момент активно идет процесс цифровизации таможенных органов, который осложняется рядом проблем:

- сложности с обеспечением информационной безопасности;
- отсутствие интереса к сервисам личного кабинета участника ВЭД на сайте Федеральной таможенной службы Российской Федерации из-за процедуры регистрации, категорирования участников ВЭД, недостаточной защиты мобильной версии сервиса «Личный кабинет участника ВЭД; представления пользователем излишней, на его взгляд, информации.



Рисунок 12 – Направления реализации создания «интеллектуальной таможни» [29, с. 9]

Ускорению процесса движения к «интеллектуальной таможне» могут способствовать следующие предложения:

- отказ от использования цифровых платформ зарубежных разработчиков;
- внедрение программ двухфакторной аутентификации;
- защита мобильной версии сервиса «Личный кабинет участника ВЭД»;
- запуск чат-ботов [11, с. 66].

Второе приоритетное направление – это развитие системы управления рисками позволяет эффективно концентрировать ресурсы на наиболее проблемных участках таможенного контроля. Этот процесс включает:

- совершенствование методологии анализа рисков;
- разработку и внедрение индикаторов риска; (а также)
- использование информационных технологий для выявления и оценки рисков.

Управление рисками должно быть интегрировано во все процессы таможенного администрирования, от таможенного оформления до контроля после выпуска товаров. СУР является основным инструментом определения объектов и форм таможенного контроля [19, с. 332].

Целью развития риск-ориентированного подхода при проведении таможенного контроля является создание «умной», гибкой, информационно-насыщенной, самонастраивающейся системы управления рисками. Это будет достигнуто за счет реализации мероприятий, направленных на совершенствование всего цикла управления рисками [19, с. 332].

Основными задачами в этой области являются:

- соблюдение одного из важнейших принципов Международной конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур о проведении таможенного контроля на минимальном уровне, необходимом для соблюдения законодательства;
- повышение уровня автоматизации процессов выявления рисков на всех стадиях совершения таможенных операций: при получении предварительной

информации о ввозе товаров, при их прибытии в пункт пропуска, при декларировании и при проверках после выпуска товара;

- внедрение технологии автоматической оценки уровня риска каждой товарной партии в режиме реального времени;

- выстраивание организационной структуры для создания действенного механизма по оперативному реагированию на возникающие рискованные ситуации и их пресечению;

- расширение информационных ресурсов для анализа рисков путем интенсификации сотрудничества с иными государственными органами в рамках технологий межведомственного взаимодействия, зарубежными таможенными администрациями, профессиональными объединениями импортеров, крупными производителями товаров, отраслевыми союзами и ассоциациями, использование иных источников информации;

- использование в аналитической работе при реализации процесса управления рисками программных средств с возможностью интеллектуального анализа больших массивов данных;

- расширение взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими контрольно-надзорную деятельность, основанного на принципах обмена результатами применения системы управления рисками, сопряжения информационно-программных средств, путем внедрения межведомственных карт (профилей) рисков на отдельные категории товаров, требующих межведомственного взаимодействия;

- углубление сотрудничества с таможенными администрациями иностранных государств по взаимодействию в управлении рисками;

- интеграция сегментов системы управления рисками таможенных служб государств-членов Союза;

- выстраивание взаимодействия на основе соглашений о сотрудничестве в области управления рисками;

- проведение международных сопоставлений эффективности управления рисками;

– совершенствование подходов в оценке деятельности участников внешнеэкономической деятельности для дальнейшего стимулирования выстраивания модели поведения участников внешнеэкономической деятельности, характеризующих их как добросовестных и законопослушных [19, с. 332].

Применение системы управления рисками в таможенном деле позволяет достичь следующих целей:

- обеспечить эффективность таможенного контроля;
 - снизить риски, возникающие при проведении таможенного контроля;
 - гарантировать эффективность использования ресурсов таможенных органов
- выявлять и предотвращать нарушения таможенного законодательства [19, с. 332].

В СУР, применяемую в практике работы российской таможенной службы, внесены изменения с учетом не только опыта работы международных таможенных служб, но и разных подходов, предложенных теорий управления рисками, возникающими в процессе деятельности субъектов ВЭД. На современном этапе развитие СУР направлено на повышении эффективности ее применения в деятельности таможенных органов. В результате проводимая таможенными органами работа позволяет в рамках развития СУР:

- оптимизировать критерии категорирования;
- совершенствовать порядок проведения анализа информации о деятельности организаций, осуществляющих ВЭД,
- обеспечивать содействие развитию приоритетных отраслей экономики;
- способствовать созданию привлекательного инвестиционного климата [57, с. 786].

Третье направление – эффективная система управления требует квалифицированных и мотивированных сотрудников. Развитие кадрового потенциала включает в себя совершенствование системы обучения и повышения квалификации, внедрение новых форм мотивации и стимулирования, а также

создание благоприятной рабочей среды. Одним из значимых источников пополнения кадрового состава таможенных органов является кадровый резерв. На конкурсные комиссии возложено формирование из числа государственных гражданских служащих и иных граждан Российской Федерации кадрового резерва для замещения должностей гражданской службы по результатам проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и конкурсов на включение в кадровый резерв [55, с. 19].

В своей деятельности кадровым подразделениям таможенных органов (отделам, службам), руководствуясь Стратегией развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г., крайне важно внедрять инновационные кадровые технологии. К инструментам организационной деятельности, обеспечивающим инновационное развитие, можно отнести:

- цифровые интервью, использование онлайн-интервью, включая видеоконференции, чат-боты для интерактивного общения с кандидатами;
- нейросети, виртуальную реальность;
- искусственный интеллект [46, с. 26].

Четвертое направление – таможенное законодательство должно быть современным, понятным и соответствовать международным стандартам. Совершенствование нормативно-правовой базы включает в себя разработку и внесение изменений в таможенный кодекс, а также другие нормативные правовые акты, регулирующие таможенную деятельность. Необходимо обеспечить гармонизацию таможенного законодательства с законодательством других стран, особенно в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) [41, с. 155].

Пятое направление – таможенные органы должны активно взаимодействовать с таможенными органами других стран, международными организациями и участниками ВЭД. Развитие международного сотрудничества включает в себя обмен информацией, проведение совместных операций, а также участие в международных проектах и программах. Это позволяет повысить эффективность борьбы с таможенными правонарушениями, упростить процедуры таможенного

оформления и создать благоприятные условия для развития международной торговли [38, с. 30].

Международные договоры и соглашения в сфере таможенного сотрудничества обеспечивают более эффективную работу таможенных служб разных стран, позволяют устанавливать общие стандарты для проверки и контроля товаров, а также обеспечивают обмен информацией о товарах и транспортных средствах. Кроме того, международное таможенное сотрудничество позволяет обеспечить безопасность национальных экономик и укрепить экономические связи между государствами. Международное таможенное сотрудничество направлено на упрощение процесса перемещения грузов и транспортных средств. С целью достижения этой задачи необходимо согласовать законодательство Российской Федерации в области таможенных дел с международным правом и общепринятой практикой. В связи с чем необходимо сотрудничество ФТС России с таможенными и другими государственными органами, международными организациями и интеграционными объединениями [25].

По данным ФТС России по состоянию на 01.01.2024 г. международная договорно-правовая база включает 355 международных договоров и меморандумов, заключенных с 74 иностранными государствами. Кроме того, в отношении 15 международных договоров и 1 меморандума завершены внутригосударственные процедуры, необходимые для их подписания.

Наиболее эффективным механизмом развития международного сотрудничества в таможенной сфере является институт представительств (представителей) таможенной службы Российской Федерации в иностранных государствах. На данный момент открыты и функционируют 24 представительства (представителя) таможенной службы Российской Федерации за рубежом [25]

В таблице 12 указаны результаты встреч Объединенной коллегии таможенных служб (ОКТС) и Совета руководителей таможенных служб (СРТС) СНГ за последние 5 лет.

Таблица 12 – Показатели деятельности ФТС России в рамках международного сотрудничества [25]

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Кол-во заседаний ОКТС, ед.	4	4	4	4	4
Принято решений, шт.	107	85	66	71	66
Кол-во заседаний СРТС СНГ, ед.	2	2	2	2	2
Принято решений, шт.	27	12	25	14	27

Данные, представленные в таблице 12, демонстрируют стабильный характер деятельности ФТС России в рамках международного сотрудничества по ключевым направлениям. Несмотря на внешние факторы, такие как геополитическая обстановка и экономические вызовы, количество заседаний ОКТС и СРТС СНГ оставалось неизменным на протяжении рассматриваемого периода (2020–2024 гг.). Это свидетельствует о приверженности ФТС России развитию и поддержанию международного диалога в сфере таможенного дела.

Однако, следует отметить некоторое снижение количества принятых решений в рамках ОКТС в 2022–2024 гг. по сравнению с 2020–2021 гг. Это может быть обусловлено различными факторами, включая изменение приоритетов в международной деятельности, необходимость адаптации к новым условиям и принятие более комплексных и требующих детальной проработки решений. В то же время, количество решений, принятых в рамках СРТС СНГ, демонстрирует некоторую волатильность, но в целом сохраняет тенденцию к стабильности.

Анализ показателей деятельности ФТС России в рамках международного сотрудничества позволяет сделать вывод о ее адаптивности к изменяющимся условиям и стремлении к поддержанию эффективного взаимодействия с международными партнерами. Для дальнейшего повышения эффективности этой деятельности необходимо продолжить работу по оптимизации процессов принятия решений, повышению их качества и обеспечению своевременной реализации. Также важным является укрепление сотрудничества с международными организациями и таможенными службами других стран в целях обмена опытом и лучшими практиками [25].

Шестое направление – обеспечение информационной безопасности, роль которой в условиях цифровизации таможенного администрирования, возрастает. Необходимо обеспечить защиту информационных систем и данных от несанкционированного доступа, использования, раскрытия, изменения или уничтожения. Это включает в себя разработку и внедрение современных средств защиты информации, а также обучение сотрудников правилам информационной безопасности [33, с. 23].

Инфраструктура информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в таможенных органах представляет собой совокупность средств вычислительной техники с установленными информационно-программными средствами, средств и систем информационной безопасности, средств коммутации, управления и передачи информации. Решение всех задач, возлагаемых на таможенные органы, обеспечивается с помощью «Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов (ЕАИС ТО). Это территориально-распределенная система, образованная совокупностью прикладных и обеспечивающих подсистем, функционирующих в таможенных органах, и объединенных средствами ведомственной интегрированной телекоммуникационной сети ФТС России. ЕАИС ТО, включает в себя совокупность информационно-программных средств, которые обеспечивают автоматизацию деятельности функциональных подразделений ФТС России» [34, с. 12].

Приоритетными направлениями совершенствования ИКТ в таможенных органах Российской Федерации являются:

- усовершенствование ЕАИС ТО, обеспечение модернизации информационных таможенных технологий и межведомственного электронного взаимодействия;
- разработка и масштабное использование инноваций в сфере информационных технологий таможенных органов Российской Федерации;
- создание принципиально нового центра обработки данных и продвижение региональных центров обработки данных;

– формирование оптимальных условий, которые предоставляют надежное функционирование инфраструктуры ИКТ таможенных органов Российской Федерации;

– модернизация структуры поддержки безопасности информационных систем и ресурсов в таможенных органах в зависимости от расширения угроз нелегального доступа в ЕАИС ТО [11, с. 70].

В рамках данного направления идет процесс концентрации информационно-программных средств ЕАИС ТО. Рассмотрим динамику системы централизации информационных средств ЕАИС ТО (таблица 13).

Таблица 13 – Динамика обеспечения вычислительным оборудованием таможенных органов в Российской Федерации [11, с. 70]

Период исследований, год	Обеспеченность вычислительным оборудованием, %	Количество программных средств, шт.
2020	9	96
2021	44	81
2022	72	49
2023	87	30
2024	100	25

Таблица 13 наглядно демонстрирует существенный прогресс в обеспечении вычислительным оборудованием таможенных органов в период с 2019 по 2024 гг. Если в 2019 г. показатель обеспеченности вычислительным оборудованием составлял всего 9 %, то уже к 2024 году достиг 100%-й отметки. Этот стремительный рост отражает приоритетное внимание, уделяемое цифровизации таможенной службы и формированию современного научно-технического обеспечения этого процесса.

Седьмое направление – организационная структура таможенных органов должна быть гибкой и адаптированной к современным вызовам. Оптимизация организационной структуры включает в себя перераспределение функций и полномочий, сокращение уровней управления, а также внедрение новых форм организации работы. Целью является повышение эффективности управления и сокращение административных издержек [40, с. 303].

Таким образом, развитие системы управления в таможенных органах России – это непрерывный процесс, требующий комплексного подхода и учета современных вызовов. Внедрение цифровых технологий, совершенствование системы управления рисками и развитие кадрового потенциала, внедрение цифровых технологий и автоматизация процессов, совершенствование нормативно-правовой базы, развитие международного сотрудничества, повышение уровня информационной безопасности, оптимизация организационной структуры – это ключевые направления, определяющие эффективность таможенного администрирования и экономическую безопасность страны.

Успешная реализация этих направлений позволит не только упростить и ускорить таможенные процедуры для участников ВЭД, но и повысить прозрачность и предсказуемость деятельности таможенных органов. Это, в свою очередь, будет способствовать привлечению инвестиций, развитию международной торговли и укреплению позиций России в мировой экономике.

3.2 Рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России

В настоящее время система управления в таможенном деле является сложным процессом с множеством динамических систем, которые можно определить, как непрерывные социально-экономические и организационно-технические процессы, которые осуществляются путем внедрения различных методов в управлении. Для достижения наиболее высоких показателей функционирования ФТС России на каждой из таможен необходимо наладить систему управления так, чтобы все таможни работали как единый механизм, слаженно и эффективно.

Проанализировав систему управления в таможенных органах, можно сделать вывод, о том, что в целом осуществление системы управления в таможенных органах проходит успешно, но в ней так же есть свои существенные проблемы. Для решения этих проблем необходимо обеспечить преобразования в направлениях, представленных на рисунке 13.

Улучшение управленческих процессов в области кадров в таможенных органах и продвижение реформы в развитии человеческого капитала в отрасли достижимы через применение концептуального компетентностного подхода. Данная концепция предполагает акцент на значимости индивидуального вклада каждого работника, глубокое понимание его личностных особенностей и мотиваций, а также способность эффективно направлять его профессиональное развитие для решения текущих и стратегических задач, стоящих перед таможенными структурами. Такой ориентир на кадровую политику становится крайне важным, так как он дает возможность комплексно подходить к вопросам успешной интеграции сотрудников в изменяющуюся внешнюю среду и создания эффективной системы управления персоналом в таможенной сфере (рисунок 13) [39, с. 262].

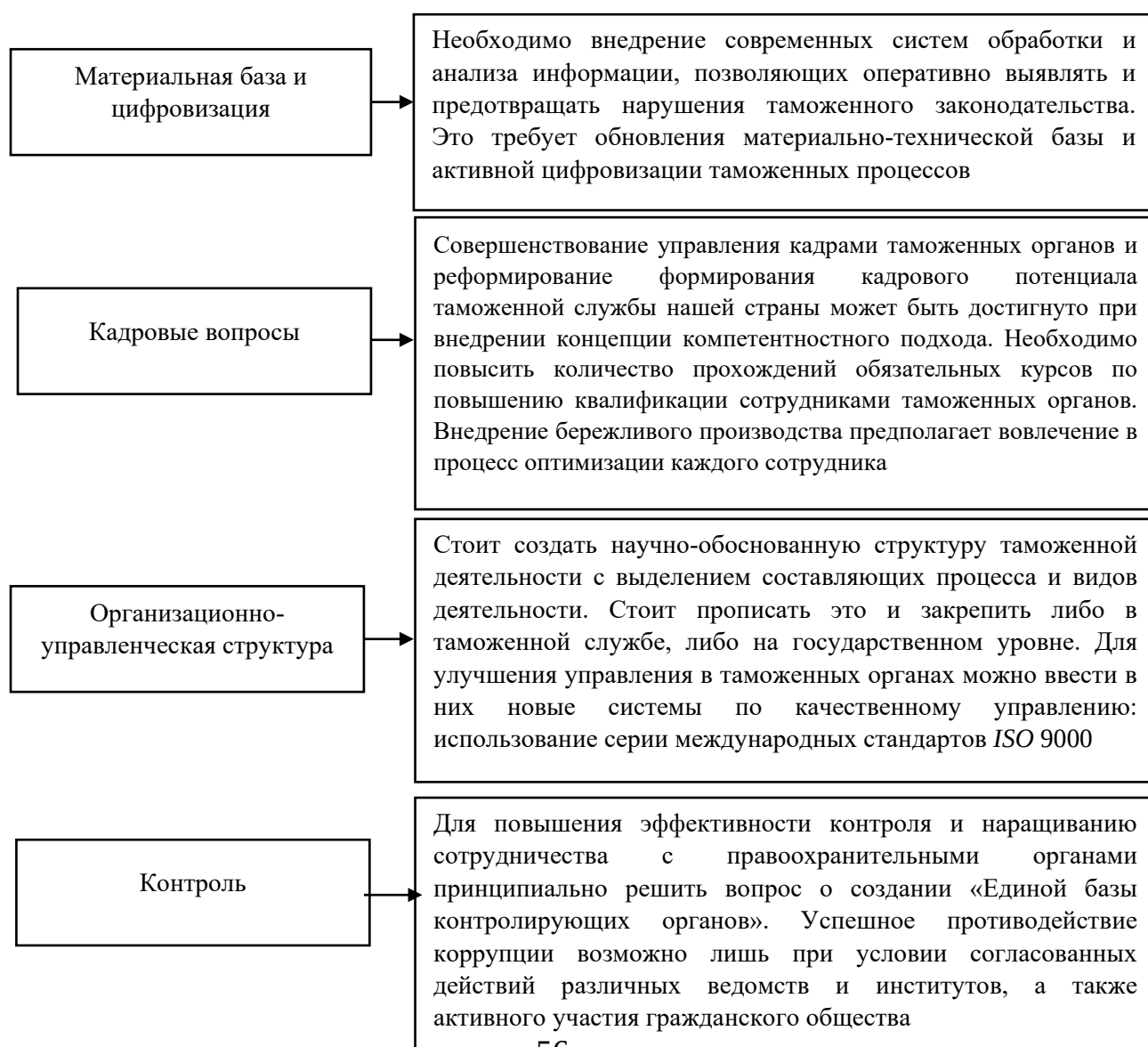


Рисунок 13 – Рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России [63, с. 70]

Концепция исходит из того факта, что недостаточно лишь повысить компетентность, усовершенствовать навыки и поведение сотрудников. Результат организационно-управленческой деятельности должен проявиться в повышении продуктивности труда и организационные изменения, которые повысят эффективность работы таможенного органа в целом: обеспечат более высокие результаты его функционирования, с одной стороны, и создадут деловой, дружественный климат в коллективе, позитивно повлияв на поведение сотрудников, с другой [34, с. 12].

Борьба с коррупцией должна быть приоритетным направлением деятельности таможенных органов. Необходимо внедрение эффективных механизмов контроля за деятельностью сотрудников, а также развитие системы внутренней безопасности. Важно обеспечить прозрачность и открытость таможенных процедур, а также создать условия для привлечения к ответственности лиц, виновных в коррупционных правонарушениях. Немаловажным аспектом является повышение уровня правовой грамотности как сотрудников таможенных органов, так и участников внешнеэкономической деятельности.

В рамках борьбы с коррупцией в таможенных органах необходимо:

- соблюдение контроля в сфере предоставлений сведений об обращении в таможенные органы лиц, намеренных совершить коррупционное деяние, от представителей таможенных органов;
- осуществление практик по предотвращению конфликтов в таможенной сфере;
- организация обучения представителей таможенных органов по противодействию коррупционных преступлений;
- систематическое проведение служебных проверок деятельности таможенных органов;

- совершенствование и повышение эффективности применения законодательной базы в сфере таможенного регулирования;
- устранение бытовой коррупции;
- осуществление более строго отбора профессиональных кадров в таможенные органы;
- ужесточение мер ответственности за коррупционные правонарушения [60, с. 56].

Формирование социально-ориентированной культуры общения в таможенных органах является ключевым фактором успеха. С этой целью необходимо:

- внедрение единых стандартов поведения, основанных на принципах честности, профессионализма и ответственности;
- развитие отношений открытости и доверия;
- моральное и материальное поощрение инициативы в профессиональной деятельности;
- стимулирование инноваций в осуществлении таможенных процессов и операций;
- развитие системы обучения и повышения квалификации персонала, направленной на формирование необходимых компетенций и знаний [60, с. 56].

Модернизация информационных технологий является неотъемлемой частью повышения эффективности управления. Необходимо внедрение современных систем обработки и анализа информации, позволяющих оперативно выявлять и предотвращать нарушения таможенного законодательства. Важно обеспечить интеграцию информационных систем таможенных органов с другими государственными органами и международными организациями. Одновременно, необходимо уделять внимание вопросам информационной безопасности и защиты данных. Важно, чтобы управление в таможенных органах не имело осечек, чтобы обезопасить страну от внешних угроз. Поэтому найти решения для улучшения подходов к управлению в таможенных органах является приоритетным. Стоит комплексно подойти к выявленным ранее проблемам на государственном уровне.

Выявленные проблемы в системе управления в таможенных органах требуют принятия решений, как на государственном, так отраслевом уровне.

В таблице 14 представлены рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России.

Одновременно, необходимо уделять внимание вопросам информационной безопасности и защиты данных. Важно, чтобы управление в таможенных органах не имело осечек, чтобы обезопасить страну от внешних угроз. Поэтому найти решения для улучшения подходов к управлению в таможенных органах является приоритетным. Стоит комплексно подойти к выявленным ранее проблемам на государственном уровне.

Таблица 14 – Рекомендации по совершенствованию управления в таможенных органах России [составлено автором по: 59, с. 133]

Направление	Детализация
Совершенствование законодательной базы, регламентирующей функционирование таможенной сферы	<ul style="list-style-type: none"> – корректировка действующих законов, правовых актов, в целях развития системы управления в таможенных органах; – ужесточение контроля за реализацией законов, правовых актов, регламентирующих внешнеэкономическую деятельность
Активизация внедрения процессного подхода в таможенную сферу	<ul style="list-style-type: none"> – создание специальной системы, обеспечивающей внедрение процессного подхода в управление в таможенных органах; – модернизация структуры таможенной службы на основе выделения элементов таможенного процесса, процедур и операций; – систематизация видов деятельности на основе выделения рациональных образов таможенных процедур и операций
Завершение формирования модифицированной модели системы управления в таможенной сфере	<ul style="list-style-type: none"> – тщательный отбор принципов, взаимосвязанных элементов системы, обеспечивающих создание эффективно функционирующей модели таможенной службы; – привлечение к разработке квалифицированный персонал, владеющий способами и методами системной работы
Принятие выверенных, научно обоснованных вариантов решений возникающих проблем в управлении в таможенной сфере	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение научно обоснованного сочетания долгосрочной стратегии с решением ситуационных задач; – привлечение к выработке решений работников, обладающих необходимым набором компетенций; – владение навыками обстоятельной оценки ситуации, учета возможных рисков в целях принятия оптимальных решений
Соблюдение принципа «вложенных систем» всех органов иерархии	– обеспечение согласованности целей и задач всех уровней управления таможенной системы
Совершенствование системы подготовки кадров управленцев	<ul style="list-style-type: none"> – регулярное обучение руководителей современным подходам, методам в управленческой деятельности; – включение ситуационных задач в систему переподготовки и

Для улучшения управления в таможенных органах можно ввести в них новые системы по качественному управлению, для этого можно использовать систему контроллинга, основанную на международных стандартах *ISO 9000*.

Данная система представляет собой концепцию управления, которая основывается на практике современного менеджмента и включает в себя анализ управленческих решений, их реализацию через призму системы показателей, которые помогают построить более эффективную модель управления [15, с. 48]:

- определение целей организации;
- создание системы показателей (*KPI*), основываясь на целях организации;
- постоянный контроль, выявленных показателей;
- анализ причин их отклонения, если они имеются;
- на основе этих данных, принятие решений по нейтрализации отклонений руководителем.

Введение системы контроллинга поможет принимать правильные управленческие решения. Тем не менее, при ее введении необходимо тщательно обучить руководителей этой концепции. С помощью этого метода, можно сформировать целостную систему управления в таможенных органах. Более того, такая система повысит современность организации, которая будет идти в ногу с новыми путями принятия управленческих решений [15, с. 48].

Включение системы ИСО серии 9000 поможет поднять качество управления в таможенных органах. Стандарты серии 9000 применяются именно к оценке управленческой деятельности, а не к товарам или услугам. Целью введения этих стандартов будет улучшение системы управления, посредством включения международных стандартов. Эта серия включает:

- стандарты, включающие именно требования;
- стандарты с информацией и указаниями;
- стандарты, поясняющие частные вопросы.

Введение такой системы позволило бы создать качественную систему управления, основанную на международных стандартах, позволившую оценивать степень проделанной работы, правомерности действий персонала и оценку осуществления таможенных операций. Эта система оценки качества услуг, оказываемых таможенными структурами, будет способствовать не только ускорению наполнения государственного бюджета, но и стимулирует участников внешнеэкономической деятельности к активному взаимодействию [15, с. 48].

Внедрение системы профессиональной переподготовки может стимулировать мотивацию сотрудников и улучшить качество проведения таможенных процедур. Этот процесс предполагает повышение квалификации персонала, что напрямую влияет на их компетентность. Кроме этого, интеграция исследовательской и публикационной работы в повседневные задачи может не только улучшить уровень знаний и навыков сотрудников, но и способствовать развитию корпоративной культуры в целом.

Улучшение производительности сотрудников напрямую связано с формированием положительной атмосферы в команде. Ключевое значение имеет вовлеченность руководства в процессы выслушивания и учета предложений работников, что способствует укреплению корпоративных связей, созданию благоприятных условий для труда, усилению мотивационной структуры, включая систему вознаграждений, возможности для профессионального развития, а также поддержание уникальной корпоративной культуры, идентичности и традиций коллектива [15, с. 49].

Таким образом, модернизация системы таможенного регулирования представляет собой динамичный процесс, требующий неуклонного обновления и новаторства. Применение передовых управленческих методик, укрепление глобального партнерства, обновление ИТ-инфраструктуры, культивирование положительной корпоративной культуры и эффективное противодействие коррупции становятся основополагающими элементами достижения прогресса.

Заключение

Таким образом, управление в таможенных органах можно определить как непрерывный, целенаправленный и комплексный процесс воздействия на таможенные органы и их сотрудников, направленный на достижение целей таможенной службы, обеспечение соблюдения таможенного законодательства, экономической безопасности страны и пополнение государственного бюджета, с учетом состояния объекта управления и внешней среды, путем реализации определенных функций и использования соответствующих методов и принципов управления. Эффективное управление в таможенных органах предполагает глубокое понимание специфики таможенного дела, включая знание нормативно-правовой базы, технологий таможенного оформления и контроля, а также особенностей международной торговли.

Постоянное совершенствование системы управления является необходимым условием для повышения эффективности деятельности таможенных органов и обеспечения экономической безопасности страны. Совершенствование системы управления в таможенных органах является непрерывным процессом, требующим постоянного анализа и оценки эффективности применяемых методов и функций, а также адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

В период с 2021 по 2024 гг. достигнута значительная оптимизация таможенных процедур, о чем свидетельствует сокращение времени государственного контроля в пунктах пропуска и высокий уровень цифровизации документооборота. Улучшение системы управления рисками привело к повышению

результативности таможенного контроля, позволяя выявлять нарушения даже при снижении общего количества досмотров.

Вместе с тем выявлены и проблемные аспекты. Снижение уровня выполнения прогнозных показателей по таможенным доходам в 2024 г., а также колебания в объеме возвратов таможенных платежей по решениям суда указывают на необходимость проведения углубленного анализа причин и разработки мер по стабилизации доходной части бюджета. Требуется внимания и увеличение времени таможенного оформления товаров, перевозимых в режиме таможенного транзита, что может негативно сказываться на скорости товарооборота.

Проблемы управления в таможенных органах России:

- сложность организационной структуры из-за специфики работы и зависимости от лидера, трудности с системой поощрений;
- недостаточно сформированная культура работы, требующая комплексного подхода к взаимодействию социальных и экономических факторов;
- несовершенная система передачи информации, нуждающаяся в инвестициях в информационные технологии и подготовки специалистов;
- коррупция, включающая взяточничество и злоупотребление служебным положением;
- дефицит квалифицированных кадров и слабая мотивация персонала.

Совершенствование системы управления в таможенном деле является непрерывным процессом, требующим постоянного внимания и инноваций. Внедрение современных методов управления, развитие международного сотрудничества, модернизация информационных технологий, формирование позитивной организационной культуры и борьба с коррупцией являются ключевыми факторами успеха.

Для дальнейшего повышения эффективности управления в таможенных органах необходимо сосредоточиться на нескольких ключевых направлениях. В-первых, следует провести ревизию организационной структуры с целью упрощения и оптимизации процессов принятия решений. Это может включать в себя

делегирующие полномочия на более низкие уровни управления и устранение дублирующих функций. Во-вторых, необходимо разработать и внедрить систему мотивации, основанную на четких критериях оценки эффективности работы каждого сотрудника и подразделения. Такая система должна стимулировать инициативность, профессиональный рост и стремление к достижению высоких результатов.

Важным аспектом является совершенствование системы информационного обеспечения таможенных органов. Необходимо обеспечить оперативный и надежный доступ к актуальной информации для всех сотрудников, участвующих в процессе таможенного оформления и контроля. Это требует инвестиций в современные информационные технологии, такие как системы анализа больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения. Использование этих технологий позволит автоматизировать рутинные операции, выявлять риски и повышать эффективность таможенного контроля.

Борьба с коррупцией должна оставаться одним из приоритетных направлений деятельности таможенных органов. Необходимо усилить контроль за деятельностью сотрудников, внедрить механизмы защиты от коррупционных рисков и повысить прозрачность таможенных процедур. Важную роль в этом играет использование современных информационных технологий, позволяющих отслеживать все этапы таможенного оформления и выявлять подозрительные операции.

Наконец, необходимо уделять внимание развитию кадрового потенциала таможенных органов. Необходимо разработать и внедрить программы обучения и повышения квалификации, ориентированные на развитие профессиональных навыков и компетенций сотрудников. Важно также привлекать в таможенные органы молодых специалистов, обладающих современными знаниями и опытом в области экономики, права и информационных технологий.

Список использованных источников

- 1 Таможенный кодекс Евразийского экономического союза от 29 мая 2019 г. (Приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Бюллетень международных договоров – 2021. – № 7.
- 2 Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 г. // Бюллетень международных договоров. – 2014. – № 8.
- 3 Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 05 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 01 июля 2020 г. № 11-ФКЗ, от 06 октября 2022 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 31, ст. 4412.
- 4 О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон от 03 августа 2018 г. № 289-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 4388.
- 5 О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 52 (часть 1), ст. 6228.
- 6 Вопросы Федеральной таможенной службы : постановление Правительства Российской Федерации от 21 августа 2004 г. № 429 // Российская газета. – 2004. – № 183.
- 7 О Федеральной таможенной службе : постановление Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2013 г. № 809 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 38, ст. 4823.
- 8 Вопросы Министерства финансов Российской Федерации : указ Президента Российской Федерации от 15 января 2016 г. № 12 /// Российская газета. – 2014. – № 173.

9 Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы : приказ ФТС России от 4 сентября 2018 № 1380 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 25, ст. 3696.

10 Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 мая 2020 г. № 1388-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020 – № 35, ст. 4523.

11 Аксенов И. А. Проблемы и перспективы цифровизации таможенных органов Российской Федерации // Вестник ГУУ. 2022. № 10. С. 66–71.

12 Аккаева Х. А. Актуальные вопросы противодействия коррупции в таможенных органах Российской Федерации // Пробелы в российском законодательстве. 2020. № 3. С. 153–155.

13 Алексеева Е. В., Захаров П. В. Некоторые аспекты совершенствования системы управления персоналом в таможенных органах Российской Федерации // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 61-5. С. 64–66.

14 Андреева О. А., Тараканова К. П. Система управления в таможенных органах // Символ науки. 2022. № 6-1. С. 21–24.

15 Андреева О. А., Тараканова К. П. Подходы к управлению в таможенных органах // Символ науки: международный научный журнал. 2023. № 1-2. С. 43–47.

16 Ахмадуллина И. А., Алпарова И. И., Гимадиева Н. Р. Теоретические основы управления в системе таможенных органов // Актуальные научные исследования: от теории к практике : Сборник материалов XLIV-ой международной очно-заочной научно-практической конференции. В 3-х томах, Москва, 19 января 2024 года. – М. : Научно-издательский центр «Империя», 2024. С. 33–34.

17 Бабаков А. А. Методы принятия решений в управлении деятельностью таможенных органов // Студенческий форум. 2022. № 43-2 (222). С. 9–12.

18 Банников И. А. Правовое регулирование цифровизации таможенного администрирования в Российской Федерации // Актуальные исследования. 2023. № 27 (157). С. 66–70.

19 Бомштейн И. А. Основы применения системы управления рисками при проведении таможенного контроля // Молодой ученый. 2022. № 16 (411). С. 332–333.

20 Борисенко М. В., Кеса Д. Обзор методов управления в таможенных органах // Трибуна ученого. 2020. № 5. С. 34–38.

21 Бормотова Е. Г., Ворона А. А., Дианова В. Ю. Управление таможенной деятельностью. Актуальные вопросы взаимодействия федеральной таможенной службы с государственными контролирующими органами. СПб. : ИЦ «Интермедия», 2020. 144 с.

22 Бугрова В. А., Шлиенко Д. Э. Информационное обеспечение таможенных органов в цифровую эпоху // Наукосфера. 2022. № 12-1. С. 400–405.

23 Волков В. Ф., Рудакова Е. Н. Управление таможенными органами: учебное пособие. СПб. : ИЦ «Интермедия», 2021. 276 с.

24 Волков В. Ф. Основные тенденции развития системы управления таможенных органов // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности : Сборник научных трудов XVII Международной конференции, XV Международного конкурса научных и научно-методических работ, Москва, 30–31 октября 2020 года / Отв. редактор и составитель Т. В. Пирязева. – М. : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Экон-Информ», 2020. С. 22–26.

25 Ворона А. А., Кочкаров. Р. Х. Направления совершенствования международного таможенного сотрудничества Федеральной таможенной службы // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/26ECVN523>. (дата обращения: 07.05.2025).

26 Вылегжанина А. В. Особенности управления персоналом в таможенных органах // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук : Сборник научных трудов VI Международной конференции профессорско-преподавательского состава, Казань, 16 декабря 2023 года. – Казань : Российский университет кооперации, 2023. С. 295–298.

27 Герасимова Е. А., Чаплина А. Н. Управление персоналом в таможенных органах: учебное пособие. Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2024. 112 с.

28 Громенко О. А. Особенности применения риск – ориентированного подхода в управлении деятельностью таможенных органов // Вектор экономики. 2024. № 4 (94). С. 123–126.

29 Давыдов Р. В. Цифровая трансформация федеральной таможенной службы и задачи Российской таможенной академии в условиях ее реализации // Вестник Российской таможенной академии. 2023. № 3 (64). С. 9–22.

30 Джабиев А. П., Староверова К. О., Кудрявицкая Т. С. Основы таможенного дела : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2025. 489 с.

31 Демина Е. А., Агамагомедова С. А. Актуальные проблемы управления в системе таможенных органов // Беларусь – 2030 : государство, бизнес, наука, образование : Материалы VI Международной научной конференции, Минск, 16 декабря 2019 года. – Минск : Белорусский государственный университет, 2019. С. 309–311.

32 Добрынина А. С., Азархин А. В. Понятие и система таможенных органов Российской Федерации, проблемы их функционирования // Российская наука: актуальные исследования и разработки : Сборник научных статей X Всероссийской научно-практической конференции, в 2-х ч., Самара, 15 октября 2020 года. Часть 2. – Самара : Самарский государственный экономический университет, 2020. С. 239–243.

33 Довженко П. В., Останин В. А. Цифровизация в реализации Стратегии развития таможенной службы до 2030 года // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2022. № 1 (98). С. 23–29.

34 Еременков М. Д. Совершенствование организационно-управленческой деятельности в таможенных органах России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-2. С. 12–16.

35 Желеготова А. С., Савицкая И. М. Специфика управления в таможенных органах // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и

прикладные аспекты : Материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2-х частях , Горловка, 29 марта 2024 года. – Горловка : Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 216–220.

36 Информационные материалы о результатах работы подразделений по противодействию коррупции таможенных органов Российской Федерации 2020 – 2024 гг. URL: <https://customs.gov.ru/activity/protivodejstvie-korrupczii/doklady,-otchety,-obzory,-statisticheskaya-informacziya/rezul-taty-raboty-upravleniya-po-protivodejstviyu-korrupczii?page=2> (дата обращения 07.03.2025).

37 Итоговые доклады о результатах деятельности ФТС России. URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatelnosti> (дата обращения 31.03.25).

38 Ионина М. В. Информационная безопасность таможенных органов в условиях цифровой трансформации // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2023. № 1 (85). С. 30–33.

39 Калмыкова О. Ю., Бутер Н. С., Пичкаева Д. Д. // Мотивация труда персонала в таможенных органах // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами: сборник научных трудов V Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 20 апреля 2023 года. – Самара : Общество с ограниченной ответственностью «САМАРАМА», 2023. С. 262–272.

40 Кульбекова А. С. Анализ стратегий развития управления в таможенных органах РФ 2020 и 2030 гг. // Молодой ученый. 2022. № 42 (437). С. 303–305.

41 Куриенко Р. С., Попов В. А., Немченко О. А. Современное состояние структуры управления в таможенных органах // Бенефициар. 2021. № 101. С. 27–29.

42 Курбатова Е. П. Аспекты управления таможенными органами // Достижения науки агропромышленного комплекса: материалы Международной научно-практической конференции, Великие Луки, 30 мая 2024 года. – Великие Луки : Великолукская государственная сельскохозяйственная академия, 2024. С. 155–158.

43 Курицына Н. И. Управление персоналом в таможенных органах : учебное пособие с практикумом. СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. 103 с.

44 Макрусов В. В. Бойкова М. В., Любкина Е. О. Управление таможенным делом: учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2025. 547 с.

45 Марченко А. А. Коррупция в таможенных органах Российской Федерации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 3-3 (78). С. 23–26.

46 Мешечкина Р. П., Ворона А. А. Цифровизация таможенных процессов как основа совершенствования деятельности федеральной таможенной службы // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1 (86). С. 26–36.

47 Отчет об исполнении основных показателей работы таможенных органов РФ 2023. // Официальный сайт Федеральной таможенной службы. URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/svedeniya-o-vypolnenii-osnovnykh-pokazatelej-raboty-/2023-god/document/565755> (дата обращения 07.03.2025).

48 Отчет об исполнении основных показателей работы таможенных органов РФ 2024. // Официальный сайт Федеральной таможенной службы. URL: https://customs.gov.ru/storage/document/document_info/2025-02/20/3kvart_2024.pdf (дата обращения 07.03.2025).

49 Пасешник Н. П., Шишкина О. А. Проблемы управления в таможенных органах // Управление в современных системах: Сборник трудов XIII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции научных, научно-педагогических работников и аспирантов, Челябинск, 14 декабря 2023 года. – Челябинск : Южно-Уральский технологический университет, 2023. С. 255–260.

50 Петрушко Е. Н., Москаленко О. А., Шкилёв В. В., Управление в таможенных органах Российской Федерации: учебное пособие. Белгород : ООО «Эпицентр», 2024. 172 с.

51 Результаты онлайн-опроса граждан по оценке работы по противодействию коррупции, проводимой кадровым подразделением ФТС России в

2024 году. URL: <https://customs.gov.ru/activity/protivodejstvie-korrupczii/doklady,-otchety,-obzory,-statisticheskaya-informacziya/rezul-taty-onlajn-oprosa-grazhdan-po-ocenke-raboty-po-protivodejstviyu-korrupczii,-provodimoj-kadrovym-podrazdeleniem-fts-rossii-v-2024-godu> (дата обращения 07.03.2025).

52 Рожкова А. Ю., Васильева М. В., Еремич А. Н. Управление таможенным делом: учебное пособие. М. : КноРус, 2022. 239 с.

53 Рудых А. Е. Совершенствование системы управления в таможенных органах РФ // Экономико-управленческий конгресс : Сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», Белгород, 11–12 ноября 2021 года. – Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2021. С. 245–248.

54 Семенова Н. К., Штабная О. К. Практика управления деятельностью таможенных органов по формированию кадрового состава // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2024. № 3 (108). С. 5–16.

55 Скиба В. Ю., Позднякова К. Е. Современные автоматизированные информационные системы для совершения таможенных операций без участия должностных лиц таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. 2022. № 2. С. 19–33.

56 Сухачева Н. С. Сущность и организация управления в таможенной системе // Вестник экспертного совета. 2021. № 1 (8). С. 113–114.

57 Тепцова Н. А. Развитие системы управления рисками как механизм обеспечения экономической безопасности страны таможенными органами России // Столыпинский вестник. 2022. № 2. С. 786–796.

58 Трофимов А. А. Федеральная таможенная служба России: организационная структура и деятельность // Современная наука: прогнозы, факты, тенденции развития : Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 30 января 2024 года. – Чебоксары : ЧКИ РУК, 2024. С. 629–633.

59 Тимощенко В. С., Клевцов С. М. Подходы к управлению в таможенных органах // Проблемы развития современного общества: Сборник научных статей 10-

й Всероссийской национальной научно-практической конференции, Курск, 23–24 января 2025 года. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. С. 131–136.

60 Филиппова И. А., Мария С. В., Виктория О. М. Проблемы борьбы с коррупцией в таможенных органах и пути их решения // Вестник УлГТУ. 2023. № 1 (101). С. 56–58.

61 Хабарова В. А. Мыльников А. С. Анализ и совершенствование системы управления таможенным органом // ВЭД, логистика, таможня: достижения, проблемы и новые решения: Сборник докладов III Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 18–19 мая 2021 года. – Хабаровск : Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2021. С. 261–265.

62 Чижова Н. А. Организационные основы управления в таможенных органах // Экономика и социум. 2020. № 6-2 (73). С. 587–590.

63 Широких Н. А. Направления совершенствования информационно-технического обеспечения таможенных органов в Российской Федерации // Актуальные исследования. 2024. № 26 (208). Ч. II. С. 70–76.

Приложение А

Структура таможенных органов Российской Федерации



Рисунок А. 1 – Структура таможенных органов Российской Федерации [25]