

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ (НА
ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОГО ТАМОЖЕННОГО ПОСТА
БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по специальности 38.05.02 Таможенное дело
заочной формы обучения, группы 05001153
Голубчиковой Яны Александровны

Научный руководитель
кандидат экономических наук,
доцент Немченко О.А.

Рецензент
Начальник ОКТТ
Белгородского таможенного поста
Белгородской таможни
Сигарев И. Н.

БЕЛГОРОД 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНЕ	27
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНЕ	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Усиление интеграционных процессов в мире, расширение границ международного экономического обмена привело к образованию в последнее десятилетие двадцатого века качественно нового мирового хозяйства. Усиление влияния внешнеторговых отношений на состояние национальной экономики обусловило повышение значимости государственной политики в этой сфере.

В новых условиях для повышения эффективности деятельности таможенных органов необходимо совершенствование системы их управления, в первую очередь, за счет повышения эффективности принятия управленческих решений. Совершенствование системы управления организацией позволяет оптимизировать механизмы принятия решений и тем самым повышать эффективность труда, что является конечной целью процесса управления персоналом в организации.

Неэффективность принятия управленческих решений проявляется в дублировании и параллелизме функций, неравномерной загруженности, как отдельных сотрудников, так и целых подразделений таможенных органов.

Основным направлением совершенствования системы принятия управленческих решений в таможенных органах, является оптимальная организация трудового процесса, позволяющая находить решение возникающих задач без привлечения дополнительных материальных ресурсов, за счет повышения социально-экономической эффективности.

Следует отметить, что опыт эффективного принятия управленческих решений при осуществлении таможенными органами своей деятельности весьма ограничен. При этом принятие эффективных управленческих решений становится сегодня одним из важнейших элементов концепции управления таможенными органами. Они используются для повышения эффективности существующей в системе ФТС России управленческой

системы, позволяют составлять более реальные программы деятельности, быстрее реагировать на происходящие изменения.

При разработке решений в сложных ситуациях руководители всех органов, в том числе и таможенных, сталкиваются с рядом методологических и технологических проблем. Причины подобных затруднений достаточно просты. Прежде всего, это нетрадиционность, слабая изученность новых задач – ведь ранее многих из сегодняшних задач просто не было. Не меньшее влияние на сложность разработки управленческих решений в современных условиях оказывают многоаспектность последствий принимаемых решений, неполнота данных о самих возможных последствиях, необходимость уметь эти последствия хотя бы представлять.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности в таможенных органах является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах. Качество решения в сложных ситуациях определяется знаниями, а также искусством, опытом и умением руководителя государственного органа. Все выше изложенное подчеркивает актуальность дипломной работы.

Степень изученности темы. Общим подходам к изучению процесса принятия управленческих решений посвящено немало трудов отечественных и зарубежных авторов. Особую группу исследований составляют работы, посвященные анализу и совершенствованию технологий принятия управленческих решений, среди которых: О.С. Анисимов, Н.И. Глазунова, В.С. Днева, А.В. Карпова и др¹.

¹Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. М., 2013; Глазунова Н.И. Государственное (административное) управление. М., 2014; Диев В.С. Философия управления. Нск., 2014; Днев В.С. Управленческие решения: Неопределенность, модели, интуиция. Нск., 2013; Карпов А.В. Психология применения управленческих решений. М., 2015.

Теоретические и практические аспекты различных подходов к процессам принятия решений в теории управления были объектом исследований таких авторов, как: П.К.Анохин, С.В. Барамзин, А.Г. Венделин, Е.П. Голубков, А.А. Демченко, В.В. Макрусев, В.Ф. Родин, В.Ф. Рубахин, Н.Н. Просянныхиков, Р.А. Фатхутдинов¹, что указывает на важность данного направления и актуальность применения этих аспектов к конкретным условиям таможенной деятельности.

Проблема исследования обусловлена наличием противоречия между необходимостью исследования механизма принятия управленческих решений в таможенных органах, с одной стороны, и недостаточной методической проработанностью данного процесса, с другой.

Объектом исследования является система управления в таможенных органах. **Предметом исследования** выступает непосредственно механизм принятия управленческих решений с технологической точки зрения.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке направлений совершенствования механизма принятия управленческих решений Белгородского таможенного поста Белгородской таможни.

Исходя из поставленной цели, выдвигаются следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы механизма принятия управленческих решений Белгородского таможенного поста.
2. Проанализировать практику принятия управленческих решений Белгородского таможенного поста.

¹Анохин П.К. Проблемы принятия решений. М., 2015; Барамзин С.В. Управление качеством таможенной деятельности. М., 2014; Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческих решений. М., 2016; Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. М., 2013; Демченко А.А., Родин В.Ф. Управление в системе таможенных органов. М., 2016; Макрусев В.В. Основы системного анализа таможенного дела: направления, проблемы, методология. М., 2014; Просянныхиков Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012; Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М., 2013.

3. Предложить основные направления совершенствования механизма принятия управленческих решений Белгородского таможенного поста.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области исследований методологических принципов, методов и способов принятия управленческих решений, а также системный анализ и его современная информационная технология – технология когнитивного моделирования, включающая методы экспертного оценивания, методы теоретико-множественного и статистического описания объекта, методы теории принятия решений¹. В работе были использованы как общенаучные **методы** познания – анализ и синтез, типология и классификация, так и частные научные методы экономического исследования – функциональный, эмпирический, а также методы логического и математического моделирования экономических процессов.

Эмпирическую базу исследования составили:

1. Таможенный кодекс Таможенного союза².
2. Федеральные и нормативные правовые акты³. Методические издания, экспертные оценки ученых по данной проблематике.

Научно-практическая значимость исследования. Изложенный материал выпускной квалификационной работы имеет выраженную практическую направленность, поскольку на основании результатов

¹ Глухов В.В. Математические модели и методы для менеджмента. СПб., 2013.

² Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением межгосударственного Совета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. №17) // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50.

³ Трудовой Кодекс Российской Федерации: приложение к Договору о Трудовом кодексе Российской Федерации, принятому Государственной Думой 30.12.2001 № 197 (ред. 05.10.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002.- № 1 (ч.1). - Ст. 3. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 31.12.2014) // Российская газета. №162. 31.07.2004; О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих : Указ Президента РФ от 25.07.2006 №763 (ред. от 29.12.2014) // Собрание законодательства РФ. 31.07.2006. - №31 (1 ч.). ст. 3459. О таможенном регулировании в Российской Федерации: федер. закон от 27 ноября 2010 г. № 311. // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 41. Постановление Правительства от 6 марта 2012 г. № 191.

исследования и анализа имеющейся литературы по таможенному делу удалось разработать практические рекомендации по совершенствованию механизма принятия управленческих решений в Белгородской таможне.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя разделами, заключением, списком источников и литературы и приложениями.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

Разработка эффективных управленческих решений в таможенных органах – необходимое условие обеспечения конкурентоспособности организации на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа

В общем виде управленческое решение (индивидуальное или групповое) определяет программу деятельности коллектива по эффективному решению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии.

Управленческие (организационные) решения от всех других решений отличаются:

1. Цели. Частный выбор индивида сказывается на его личной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.

2. Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

3. Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения исходя из своего опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки.

Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в организациях, можно дать следующее определение управленческого решения.

По мнению Вертаковой Ю.В., «управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый лицом принимающим решение (ЛПР), в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации»¹.

Фатхутдинов Р.А. определяет управленческое решение как «результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента»².

Согласно трактовке Балашова А.П., «управленческое решение это – обдуманый вывод о необходимости осуществлять какие-то действия прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией, либо, наоборот, воздержаться от них»³.

В свою очередь, Афоничкин А.И., под управленческим решением подразумевает «выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации»⁴.

Гуськов Ю.В., говоря об управленческих решениях, сначала дает определение решения, как «сознательный выбор того, как вести себя в данных обстоятельствах»⁵. При этом «решение в менеджменте – это выбор, который должен сделать каждый менеджер, для того чтобы выполнить свои

¹Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. М., 2015. С. 14.

²Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М., 2013. С. 26.

³Балашов А.П. Основы теории управления. М., 2017. С. 226.

⁴Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. СПб, 2012. С. 9.

⁵Гуськов Ю.В. Основы менеджмента. М., 2017. С. 121.

должностные обязанности»¹.

По мнению Пужаева А.В., «управленческое решение – это умозаключение работника организации, связанное с выбором управленческих функций, действий и результатов, способов и методов их достижения, закрепленное в его сознании, в нормативных или распорядительных документах или переданное для исполнения другим работникам»².

Таким образом, рассмотрев и систематизировав определения, данные различными авторами, можно сделать следующие выводы:

Под управленческим решением, в узком смысле, понимается выбор цели, а также средств и методов ее достижения в конкретной области хозяйственной деятельности. В широком смысле управленческое решение есть социальный акт, подготовленный на основе вариантного анализа и оценки, принятый в установленном порядке, имеющий директивное общеобязательное значение, содержащий постановку целей и обоснование средств их осуществления, организующий практическую деятельность субъектов и объектов управления.

Решение является частью любого вида управленческой деятельности: функции, работы, действия. Оно всегда предшествует действию. Иногда решение принимается непосредственно перед действием, иногда заблаговременно.

Решение – это, как правило, выбор альтернативы. Окружающая действительность редко создает условия, которые жестко диктуют единственно возможные действия и способы их осуществления. В подавляющем большинстве случаев ситуация прямо противоположна – огромное количество вариантов, из которых необходимо выбрать единственный. При этом необходимо обеспечить выбор таких

¹Гуськов Ю.В. Основы менеджмента. М., 2017. С. 121.

²Пужаев А.В. Управленческие решения. М., 2012. С.9.

управленческих действий и способов их осуществления, которые наилучшим образом приводят к достижению цели организации.

К основным функциям решения можно отнести следующие:

- выполнение текущих задач, обеспечивающих функционирование организации;
- устранение возникающих проблем, т.е. существенного расхождения между желаемым и фактическим состоянием факторов внутренней и внешней среды организации;
- использование появляющихся возможностей для повышения конкурентоспособности организации¹.

Объектом управленческих решений могут являться как виды деятельности, так и отдельные элементы – предприятие в целом, его отдельные структурные подразделения, а также отдельные экономические показатели.

Субъектом управленческих решений в зависимости от организационной структуры экономической системы и значимости принимаемых решений может быть высшее руководство, менеджер по функции управления, т.е. так называемое лицо принимающее решение (ЛПР).

С точки зрения теории принятия решений ЛПР представляет собой обобщенное собирательное понятие, под которым подразумевается как индивидуальное, так и групповое (совет директоров) ЛПР².

Выбор оптимального решения индивидуальное ЛПР осуществляет по одному определенному или целой группе критериев выбора. Особенность группового ЛПР – использование принципа согласованности индивидуальных решений (мнений экспертов).

Принятие решения представляет собой генерирование альтернативных

¹Пужаев А.В. Управленческие решения. М., 2012. С.10.

²Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. СПб, 2012. С. 7.

решений и определенных действий над множеством альтернатив, в результате которого исходное множество альтернатив сужается¹. Это действие называется «выбор», которое придает всей управленческой деятельности целенаправленность. Именно через элемент выбора реализуется подчиненность всей деятельности определенной цели или совокупности взаимосвязанных целей.

Решения являются универсальной формой управленческого поведения, как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их принятие в процессе управления существенно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

В этой связи можно говорить о важных элементах процесса принятия решения, как одного из этапов процесса управления (рисунок 1).



Рис.1. Элементы процесса принятия решения в организации

Принятие решений отражается на всех аспектах управления, и этот процесс является частью ежедневной работы управляющего. По мнению Афоничкина А.И., «принятие решений в организации – это:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;

¹Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. СПб, 2012. С. 8.

- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернативных решений в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- существенное влияние на выполнение других функций управления»¹.

Знание факторов, оказывающих влияние на процесс принятия управленческих решений, предполагает наличие обширной информации, т.е. большого количества ее видов (рисунок 2).



Рис. 2. Виды информации, используемые для принятия решений

По словам Пужаева А.В., качество управленческих решений – это соответствие требованиям по наличию условий и учету факторов, обеспечивающих эффективность решений².

Рассмотрим некоторые условия качества управленческих решений³:

1. Квалификация лица, принимающего решение.
2. Наличие своевременной релевантной информации.
3. Четкое распределение функций, прав и ответственности.
4. Отработанная процедура принятия и реализации решений.

¹Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. СПб, 2012. С. 12.

²Пужаев А.В. Управленческие решения. М., 2012. С. 16.

³Там же. С. 16.

Наряду с важными обстоятельствами, влияющими на эффективность решений, являются факторы качества управленческих решений, которые можно сгруппировать в несколько таксонов (рисунок 3)¹.



Рис. 3. Факторы качества управленческих решений²

Процесс принятия решений – последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации³.

Технология принятия управленческих решений имеет 5 стадий⁴: Первая стадия принятия управленческого решения – изучение проблемы – состоит из нескольких этапов:

1. Выявление управленческой проблемы или цели.
2. Предварительная постановка проблемы (цели). Если проблема (цель) поставлена неверно, то все дальнейшие усилия и затраты окажутся бесполезными. Неверная постановка проблемы связана чаще всего с низкой квалификацией управленческого персонала, жесткими профессиональными установками, а также с несвоевременными или «навязанными сверху»

¹ Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. М., 2015. С. 15.

² Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. М., 2015. С. 15.

³ Балашов А.П. основы теории управления. М., 2017. С. 228.

⁴ Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М., 2014. С. 107.

проблемами и решениями. На этом этапе необходимо осознать конкретные трудности, природу проблемы (т. е. из-за чего она возникла); продумать цели решения проблемы; выделить критерии успеха достигнутых целей; определить конечный результат, которого необходимо добиться.

3. Делегирование полномочий. Руководитель не может сам разобраться со всеми проблемами, поэтому необходимо делегировать некоторые полномочия компетентным специалистам. Они могут собирать информацию для принятия решения, рассматривать проблему. Руководитель, который не делегирует полномочия, как правило, не успевает все сделать, вследствие чего принимает стереотипные и даже ошибочные решения. Мало эффективным оказывается неполное делегирование полномочий, когда руководитель ставит проблему, поручает ответственность за нее, но не дает права и возможности для ее решения.

4. Сбор необходимой информации и ее анализ. Важно учитывать не только «свою» информацию, но и информацию «чужую» (оппонентов, конкурентов и т. п.).

5. Построение концептуальной модели проблемной ситуации предполагает представление понимания проблемы, в целом систему взглядов на данную проблему. Нельзя рассматривать проблему с узких профессиональных позиций, идеологических установок, устаревших взглядов. Это может привести к искажению целостного, концептуального ее понимания.

6. Обоснование и построение формализованной модели конкретной ситуации. Такая модель может быть представлена в виде сетевого графика или дерева целей (дерева решений).

Вторая стадия принятия управленческого решения – выработка идей – состоит в формулировках путей решения проблемы. Одним из современных методов выработки идей является метод «мозговых атак» («мозгового штурма» или «брейнсторминга»).

Мозговой штурм (англ. – brainstorming) – популярный метод группового взаимодействия, используемый для решения как образовательных, так и бизнес задач.

Третья стадия принятия управленческих решений – оценка идей – состоит в оценке достоинства, преимущества каждой идеи, ее эффективности и рисков. При оценке рисков руководители часто в первую очередь учитывают мотивы личной безопасности (риск престижности, риск конфликта с кем-либо, риск непредвиденности обстоятельств и т. п.), но не оценивают риск самой идеи.

Оценить эффективность и риск каждой идеи (выбора) можно с помощью предварительного построения «дерева решений», представляющего собой схему имеющихся альтернатив и их возможных последствий. Построение таких схем особенно эффективно при последовательном принятии решений.

Третья стадия принятия управленческих решений – оценка идей, которая состоит в оценке достоинства, преимущества каждой идеи, ее эффективности и рисков. При оценке рисков руководители часто в первую очередь учитывают мотивы личной безопасности (риск престижности, риск конфликта с кем-либо, риск непредвиденности обстоятельств и т. п.), но не оценивают риск самой идеи.

Технология принятия управленческих решений имеет четвертую стадию – это его окончательный выбор, формулировка и оформление в форме приказа (распоряжения), что обуславливает планирование выполнения решения. В приказе, как правило, указывается программа действий для выполнения данного решения со сроками и исполнителями.

Завершающим этапом в организации выполнения решения является контроль и анализ результатов принятого решения, а также его корректировка (в случае необходимости). Контроль над исполнением принятого решения лучше всего поручить группе, которая готовила это решение, либо создать специальную группу. Критерием оценки работы таких

групп должно являться не число проверок или зафиксированных срывов, а удельный вес выполненных в срок приказов. Таким образом, система контроля должна быть направлена на то, чтобы добиться своевременного выполнения решений.

Состав и последовательность этапов процесса принятия решений представлен на рисунке 4.

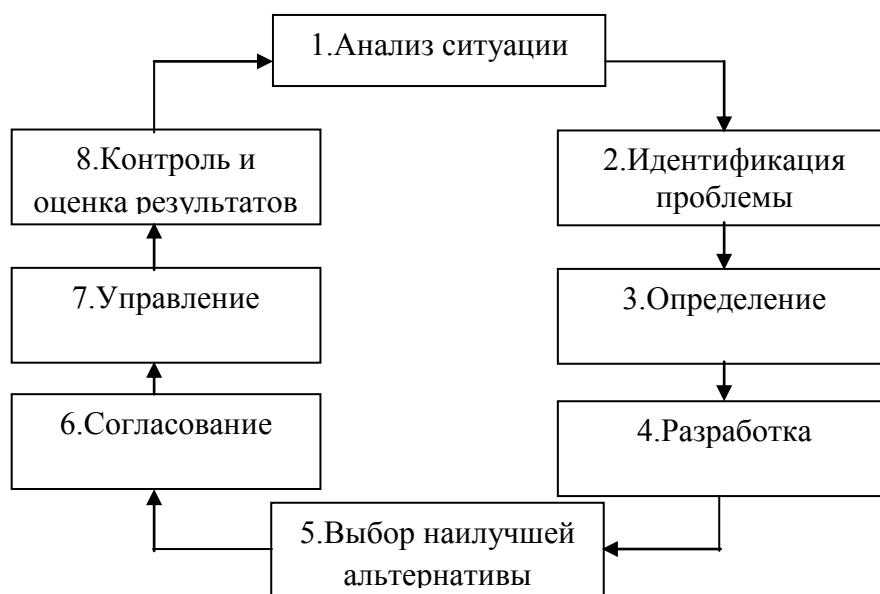


Рис. 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений

В отношении уровня управления, на котором должны приниматься управленческие решения, обычно пользуются следующим правилом: решения принимает та ступень, которая более близко находится к месту реализации, так как наилучшим образом здесь могут быть учтены все условия и обстоятельства возникшей проблемной ситуации. Так, например, анализ причин, вызывающих появление проблемных ситуаций и требующих принятия некоторого решения, приведен в таблице 1¹.

¹Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. СПб, 2012. С. 21.

Причины принятия решений

Причина	Доля, %
Указания вышестоящих организаций	23
Устранение неполадок и сбоев в управляемом объекте	26
Истечение сроков действия предыдущего решения	16
Необходимость корректировки ранее принятого решения	15
Переход управляемого объекта в новое состояние	13
Другие причины	7

При этом представляется возможным выделить основные факторы, влияющие на процесс принятия решений:

- организационная структура управления и распределение полномочий;
- личностные оценки и ценности руководителя;
- информационные ограничения;
- время и изменяющаяся среда;
- неопределенность;
- взаимозависимость решений;
- участие работников в принятии решений¹.

В процессе управления организациями принимается большое количество управленческих решений, которые можно классифицировать по ряду признаков (таблица 2)².

Таким образом, процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

В настоящее время в базовой модели управления таможенными органами происходят существенные преобразования. Тенденции к пересмотру традиционного бюрократического подхода к управлению обусловлены развитием рыночных механизмов, активно протекающими

¹Балашов А.П. основы теории управления. М., 2017. С. 230.

²Там же. С. 228.

интеграционными процессами, а также изменениями в системе функционирования государственного сектора.

Таблица 2

Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Виды управленческих решений
Характер задач	Экономические, технологические, организационные и т.п.
Значимость цели	Стратегические, тактические, текущие
Сфера воздействия	Организация, подразделение, отдельный работник
Длительность реализации	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
Характер использованной информации	Детерминированные, вероятностные
Количество критериев выбора	Однокритериальные, многокритериальные
Форма принятия	Единоличные, коллегиальные, коллективные
Способ фиксации решения	Документированные, недокументированные

Качественные преобразования в таможенном деле требуют новых подходов к управлению, учитывающих рыночные критерии эффективности возрастающие требования к гибкости механизмов принятия решений. Адаптация системы управления таможенным делом к условиям меняющейся рыночной среды осуществляется на основе управленческих решений, принимаемых по результатам анализа управленческих факторов и процессов в управленческой системе.

Проблемы управления в таможенных органах РФ приобрели в настоящее время особую актуальность. Это обуславливается рядом весьма существенных особенностей управления таможенными органами России.

Во-первых, управление в таможенной службе характеризуется высокой степенью централизации, которая является необходимой основой деятельности таможенных органов.

Во-вторых, таможенная управляемая система отличается большой динамичностью. Чтобы всегда отвечать постоянно изменяющимся условиям, в которых решается задача обеспечения экономической безопасности и защиты экономических интересов страны, таможенная организация должна

быть гибкой, оперативно совершенствовать свою организационную структуру.

В управлении таможенным делом решение связывает все аспекты деятельности руководителя – от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели.

С точки зрения Макрусева В.В., «управленческое решение – это процесс сознательного выбора одной из возможных альтернатив разрешения конкретной управленческой ситуации на основании имеющейся информации в соответствии с заданными критериями¹».

По мнению Бондаревой А.В., «управленческое решение – это директивный фиксированный акт субъекта управления, организующий, направляющий, координирующий и стимулирующий совместные действия должностных лиц таможенных органов для достижения поставленной цели»².

Просьянников Н.Н. отмечает, что «процесс принятия и реализации решений, необходимых для выполнения любой управленческой функции, представляет собой определенную совокупность последовательных действий (операций), состоящих из подготовительной работы и реализации принятого решения»³.

Для принятия управленческого решения требуется глубокое знание таможенной оперативно-служебной обстановки, ее объективная оценка, определенный опыт, навыки, творческое отношение к делу.

Качество, обоснованность решений и планов в значительной степени определяют конечные результаты управления.

¹Макрусев В.В. Коллективные методы и технологии в управлении таможенным делом. М., 2013. С. 16.

²Бондарева А.В. Общий и таможенный менеджмент. СПб, 2013. С. 299.

³Просьянников Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 83.

В таможенных органах управленческие решения принято классифицировать по различным признакам.

По уровню управления:

- руководитель ФТС России;
- начальник РТУ;
- начальник таможни;
- начальник отдела.

По важности деятельности:

- стратегические;
- оперативные.

По форме:

- общие;
- частные.

По характеру воздействия:

- административные;
- экономические;
- социальные;
- директивные;
- рекомендательные.

По способу принятия:

- единоначальные;
- коллегиальные;
- коллективные;
- общественные.

По содержанию:

- информационные;
- организационного характера.

По способу фиксации:

- документальные;

- письменные;
- устные.

Макрусов В.В. выделяет «решения, принимаемые в управлении таможенным делом, от всех других решений отличают:

1. цели: субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем таможенной службы;

2. последствия: лицо принимающее решение, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но в целом для организации и ее работников;

3. разделение труда: одни работники (руководители) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений;

4. профессионализм: в системе управления принятие решений – это сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник таможенной службы, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения»¹.

Рассмотрев эти отличительные особенности принятия решений в таможенной деятельности, можно сформулировать следующее определение.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществляемый лицом, принимающим решение, в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации. Управленческое решение можно представить и как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы управления.

¹Макрусов В.В. Коллективные методы и технологии в управлении таможенным делом. М., 2013. С. 24.

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация, для этого руководителей соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с ранее принятыми решениями, как по горизонтали, так и по вертикали управления.

Макрусев В.В. «выделяет основные принципы принятия управленческих решений в таможенной деятельности»¹, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные принципы принятия управленческих решений в таможенной деятельности

Наименования принципа	Краткая характеристика
1. Принцип системности	Ориентирует лиц, принимающих решения на всесторонний учет значимых факторов
2. Принцип стандартизации (стандартных управленческих решений и ситуаций)	Большинство реальных управленческих ситуаций может быть сведено к набору, так называемых стандартных или базовых.
3. Принцип оптимальной информированности	Рациональные управленческие решения достижимы, лишь, когда им соответствует достаточная информационная база.
4. Принцип учета вероятных последствий	Рациональное управленческое решение предполагает учет вероятных последствий его реализации.
5. Принцип ответственности	ЛПР несет ответственность за результаты реализации принятого решения.

Бондарева А.В. отмечает тот факт, что «управленческие решения выражаются в письменной или устной форме. Письменная форма обеспечивает лучшую преемственность решений, облегчает контроль исполнителей, последующий анализ дел.

В таможенных органах распространены письменное санкционирование действий сотрудников, утверждение и подписание подготовленных или формализованных и произвольно составленных документов, наложение

¹Макрусев В.В. Коллективные методы и технологии в управлении таможенным делом. М., 2013. С. 25.

резолуций на различные материалы, а также устное доведение указаний, распоряжений и др.»¹.

Одним из видов управленческого решения является программа (документ долгосрочного или краткосрочного планирования).

Организационное планирование осуществляется на всех уровнях управления: стратегическом (ФТС России); оперативном (РТУ); тактическом (таможня, таможенный пост); операционном (отдел, отделение, к этому виду планирования относятся и личные планы работы должностных лиц).

Сами по себе управленческие решения и планы еще не свидетельствуют о том, что они будут реализованы. Для этого нужны соответствующие условия, которые создает общая функция управления – организация. Эта функция управления реализуется посредством таких операций (управленческих работ), как постановка задач исполнителям; их подготовка, включающая все формы обучения; организация взаимодействия и др.

Наиболее важными видами обеспечения являются: кадровое, материальное, техническое, информационное, финансовое и ряд других. Последовательность принятия решения (процесс) может быть представлена в виде схемы (рисунок 5)².

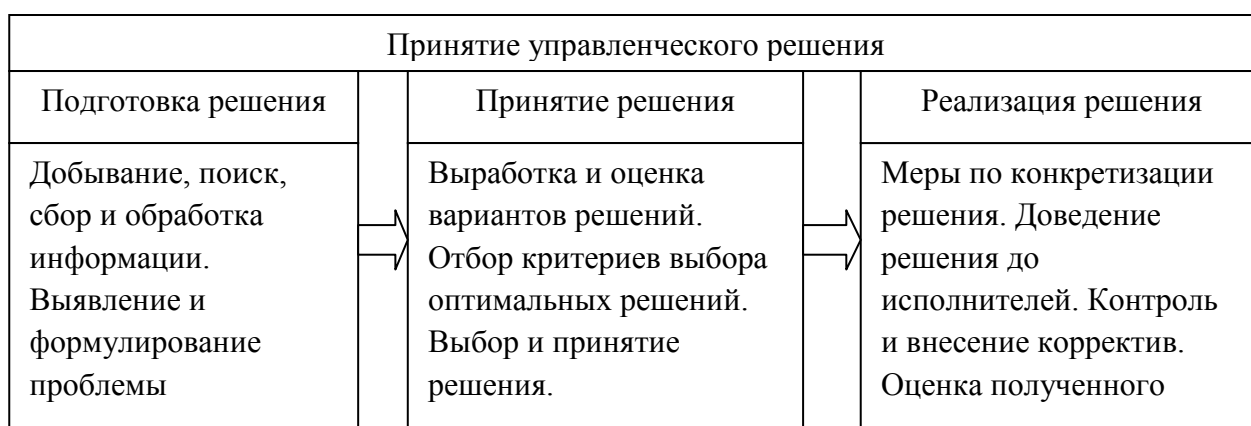


Рис. 5. Процесс принятия управленческого решения

¹Бондарева А.В. Общий и таможенный менеджмент. СПб, 2013. С. 302.

²Макрусев В.В. Таможенный менеджмент. СПб, 2013. С. 202.

Совершенствование процесса принятия обоснованных, объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, выбору определенных моделей и методов принятия решений, оптимальных в данной ситуации.

По мнению Присянникова Н.Н., «традиционное управление таможенной деятельностью основывается на главном методологическом принципе исследования и подготовки управленческого решения, а именно: таможенную систему необходимо рассматривать как целое, как открытую систему, существующую в среде и взаимодействующую с другими системами. Лишь при таких условиях могут быть выявлены причины возникающих в ней проблем и возможные последствия. Только на этой основе могут быть определены цели, механизм и требуемые ресурсы для всестороннего решения проблемы»¹.

Таким образом, по результатам первого раздела можно сделать следующие выводы:

1. Для понимания особенностей решений, принимаемых на различных уровнях управления, для формулирования требований к подчиненным, а также к той информации, которую они должны получать, необходимо четкое представление о сущности, принципах и классификации управленческих решений в деятельности любой организации и в частности в таможенном деле.

2. Управление в таможенных органах осуществляется в специфических условиях, во многом отличных от управления в других областях общественной жизни. Организация процесса принятия управленческих решений является важнейшим фактором в обеспечении единства системы управления. Она позволяет компенсировать определенные недостатки в реализации других компонентов управления таможенными

¹Присянников Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах. Владивосток, 2012. С. 87.

органами, оценить и способствовать реализации основных путей совершенствования управления.

3. Специфика таможенной деятельности предполагает разработку и реализацию управленческих решений, нацеленных на достижение баланса интересов участников ВЭД, государства и таможенной службы. В современных условиях достижение такого баланса служит гарантией устойчивого развития сферы ВЭД и постоянного совершенствования таможенных органов.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНЕ

Белгородский таможенный пост Белгородской таможни (ведомственный код 10101030) является приграничным таможенным постом и структурно входит в состав таможни. Таможенный пост действует с 2 марта 2010 года.

Приказом ФТС России от 18.01.2013 № 82 «О местонахождении и регионах деятельности таможенных органов Центрального таможенного управления» установлен регион деятельности таможенного поста: г. Белгород областного значения Белгородской области, аэропорт г. Белгорода, Яковлевский, Прохоровский и Белгородский районы Белгородской области и его местонахождение по адресу: 308017, г. Белгород, ул. К. Заслонова, д.90.

Таможенный пост размещен на основании договора безвозмездного пользования от 03.08.2009 № 1/2009 на площадях ООО «Техноснаб».

В 2011 году включен в перечень функционирующих таможенно-логистических терминалов (ТЛТ) ЗАО «ТЛТ Белогорье», ОТОиТК № 5 таможенного поста расположен в непосредственной близости от МАПП Нехотеевка по адресу: 308594, Белгородский район, западнее с. Нехотеевка, слева от автодороги «Крым», в границах Журавлевского сельского поселения.

В регионе деятельности таможенного поста:

- 1) функционируют следующие пункты пропуска (далее – ПП): временный железнодорожный ПП Белгород, временный железнодорожный ПП Наумовка, воздушный ПП Белгород;
- 2) осуществляет свою деятельность 9 складов временного хранения (далее – СВХ), из них 6 открытого типа: ООО «Техноснаб», ООО «Белтрансэкспедиция», ОАО «РЖД», ООО «Техноснаб-логистик», ЗАО

«ТЛТ-Белогорье», ООО «Фромит» и 3 закрытого типа: ОАО «Белгородметаллоснаб», ООО «Белгородторгснаб», ООО «Движение».

Итоговые показатели деятельности Белгородского таможенного поста за 2014-2016 годы представлены в таблице 5.

Таблица 5

Динамика основных показателей работы ОТО и ТК №1 Белгородского таможенного поста за 2014-2016гг.

№ п/п	Показатели	Годы			2016/2014	
		2014	2015	2016	%	сумма
1	Оформлено ГТД, всего, шт.	27940	23745	21529	77	-6411
2	Оформлено «электронных» деклараций на товары, шт.	27937	23742	21529	77,1	-6408
3	Оформлено ГТД с использованием предварительного декларирования	5686	8493	2648	46,6	-3038
4	Оформлено ГТД по принципу «одно окно»	26583	22667	19799	74,5	-6784

Анализируя данные таблицы 5 можно сделать вывод, что темп прироста оформленных ГДТ в 2016 г. по отношению к 2014 г. уменьшился на 6411 шт., что в процентах составляет 77 %.

За весь анализируемый период наблюдается сокращение всех представленных в таблице 5 показателей. Так, в 2016 году по сравнению с 2014 годом количество деклараций, оформленных в электронном виде, снизилось на 6408 шт., снижение которых в процентном соотношении составляет – 22,9%. Однако, следует отметить тот факт, что показатели оформления ГТД всего и в электронном виде в 2016 году совпадают (21529 шт.), что свидетельствует об абсолютном использовании электронных носителей и отказе от бумажных.

Оформлено ГТД с использованием предварительного декларирования в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на 3038 шт. меньше, что составляет снижение на 53,4%. По принципу «одно окно» в 2016 г. было оформлено на 6784 деклараций меньше, чем в 2014 г. Полученные данные свидетельствуют о всеобщем снижении оформленных за анализируемый период деклараций, что может быть связано со сложными экономическими отношениями региона с

рядом стран, вследствие введения санкций. Таким образом, Белгородскому таможенному посту и отделу таможенного оформления и таможенного контроля №1, не удалось сохранить и увеличить достигнутые в прошлых годах темпы взимания и перечисления в Федеральный бюджет таможенных платежей, повысить уровень контроля над исполнением установленных контрольных показателей.

Структура Белгородского таможенного поста Белгородской таможни представлена в приложении 1.

Белгородский таможенный пост возглавляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности руководителем ФТС России.

Начальник Белгородского таможенного поста может иметь заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности начальником таможни по согласованию с региональным таможенным управлением. Заместитель начальника таможенного поста, подчиненного таможне, непосредственно подчиненной ФТС России, назначается начальником таможни. Заместитель начальника таможенного поста, являющегося юридическим лицом, назначается начальником таможенного поста.

На период отсутствия начальника таможенного поста временное исполнение его обязанностей возлагается на одного из заместителей начальника таможенного поста в соответствии с распределением обязанностей либо иное должностное лицо.

Главный бухгалтер таможенного поста, являющегося юридическим лицом, назначается на должность и освобождается от должности руководителем ФТС России.

Иные должностные лица таможенного поста назначаются на должность и освобождаются от должности приказом таможни, а таможенного поста, являющегося юридическим лицом, - приказом таможенного поста.

Начальник таможенного поста несет персональную ответственность за осуществление возложенных на таможенный пост полномочий, выполнение программ, планов и показателей деятельности таможенного поста.

Таможенный пост может быть образован как юридическое лицо решением ФТС России.

Штатную численность таможенного поста со статусом юридического лица утверждает ФТС России. Таможенный пост осуществляет свою деятельность под общим руководством ФТС России, регионального таможенного управления и непосредственным руководством таможни.

Организацию, контроль и координацию деятельности таможенного поста осуществляет таможня.

Динамика обеспеченности кадрами в Белгородском таможенном посту Белгородской таможни за последние три года представлена в таблице 6.

Таблица 6

Динамика обеспеченности кадрами Белгородского таможенного поста Белгородской таможни за 2014-2016 годы

Показатели	Годы			2015/2014		2016/2014	
	2014	2015	2016	(+,-)	%	(+,-)	%
Число должностей согласно штатному расписанию БТП, чел., в том числе:	276	235	208	-41	85,1	-27	88,5
- сотрудники БТП	17	14	10	-3	82,4	-4	71,4
- государственные гражданские служащие (ГГС)	259	220	198	-39	84,9	-22	90
Фактическое число работников списочного состава БТП, чел., в том числе:	255	216	196	-39	84,7	-20	90,7
- сотрудники БТП	17	14	12	-3	82,4	-2	85,7
- государственные гражданские служащие (ГГС)	238	202	157	-36	84,9	-45	77,7
Коэффициент обеспеченности, %	92,4	91,9	94,2	-0,49	-	2,3	-
Дополнительная потребность (избыток), чел	-21	-19	-12	2	-	7	-

Согласно данным таблицы 6, численность согласно штатного расписания Белгородского поста снижается на 14,9% в 2015 году по

сравнению с 2014 годом. В 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло сокращение на 11,5%, что обусловлено значительным сокращением в 2016 году числа должностей, в том числе государственных гражданских служащих на 27 человек согласно штатному расписанию Белгородского таможенного поста.

Что касается фактической численности работников списочного состава Белгородского таможенного поста, то он имеет устойчивую тенденцию к снижению, в частности в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 39 человек, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 20 человек, что в относительном соотношении составляет 9,3%. Значительное сокращение численности произошло за счет сокращения государственных гражданских служащих в 2016 году на 45 человек, тогда как число сотрудников сократилось на 2 человека.

Коэффициент обеспеченности определяется отношением фактической среднесписочной численности к плановой, либо к численности согласно штатному расписанию. Коэффициент обеспеченности, рассчитанный в отношении сотрудников Белгородского таможенного поста показывает незначительное изменение с 92,4% в 2014 году до 94,2% в 2016 году.

Дополнительная потребность в сотрудниках увеличилась с 21 человека в 2014 году до 12 человек в 2016 году соответственно.

Более наглядно изменение плановой и фактической численности работников Белгородского таможенного поста за исследуемый период можно увидеть на рис. 6.

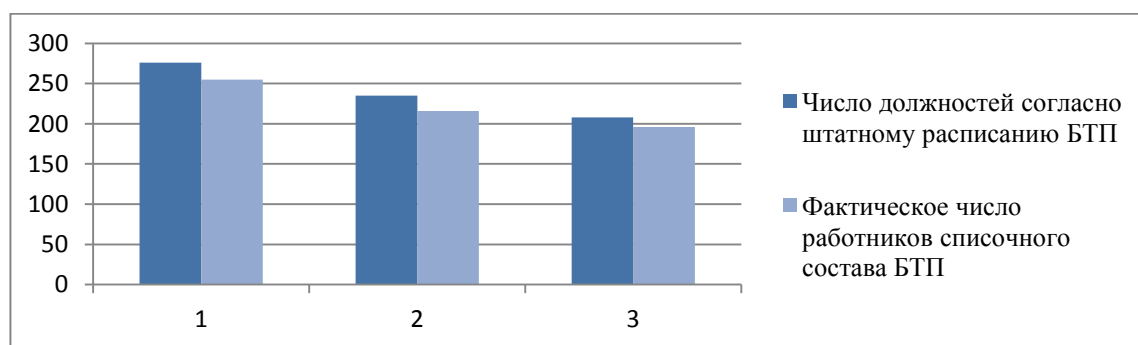


Рис. 6. Изменение численности работников Белгородского таможенного поста за 2014 - 2016 годы

Качественный потенциал работников Белгородской таможни способствует достижению перед организацией целей, является залогом эффективного принятия управленческих решений (таблица 7).

Таблица 7
Качественный состав персонала Белгородского таможенного поста Белгородской таможни за 2013-2015 годы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014		2016/2015	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Всего работников списочного состава, чел.	255	216	208	-39	84,7	-8	96,3
С высшим образованием всего, чел	251	212	206	-39	84,5	-6	97,2
Из них соответствует должности	251	212	206	-39	84,5	-6	97,2
Со стажем работы до 5 лет	71	44	42	-27	61,9	-2	95,5
Со стажем работы 5 лет и более	184	172	164	-12	93,5	-8	95,3
Женщины	76	63	60	-13	82,9	-3	95,2
Мужчины	179	153	148	-26	85,6	-5	96,7
В возрасте до 30 лет	38	12	12	-26	31,6	-	100
В возрасте старше 30 лет	217	204	196	-13	94	-8	96,1

Согласно данным таблицы 7, можно сделать вывод, что списочная численность работников Белгородского таможенного поста Белгородской таможни имела устойчивую тенденцию снижения. Так, следует отметить, что в 2016 году в сравнении с 2014 годом численность уменьшилась на 47 человек, или 18,4%. Можно предположить, что данное сокращение фактической численности работников Белгородского таможенного поста связано с событиями на Юго-востоке Украины.

Доля работников, с высшим образованием за исследуемый период, имела тенденцию к снижению. Так 2016 году по сравнению с 2015 годом количество данной категории работников сократилось на 6 человек. В свою очередь почти весь персонал занимает должность в соответствии со своим образованием, исключение в 2016 году составили 6 человек.

Согласно данным таблицы 7, образовательный и квалификационный уровень кадров работников Белгородского таможенного поста высокий, такие показатели можно считать удовлетворительными.

Отдельно следует отметить половозрастной состав работников, согласно которому наибольшую долю по половому признаку, около 70%, занимают мужчины, а по возрастному – лица, в возрасте старше 30 лет (около 94%).

Вопросы совершенствования таможенного администрирования, развития таможенной службы РФ, оптимизации организационно-управленческой деятельности в таможенных органах, выдвигаемые в современных условиях на первый план, непосредственно связаны с выработкой управленческих решений на основе использования всех доступных методов.

Это определяет важность овладения руководителем таможенной организации любого уровня умением организовывать коллегиальное обсуждение проблем на основе современных методов и технологий коллективной выработки управленческих решений. Поскольку коллектив обладает способностью объединять интеллекты отдельных личностей, позволяя не только находить рациональные решения, но и выбирать такие из них, которые могут быть реализованы именно благодаря участию в процессе выработки решения всей группы.

Управленческие решения в Белгородской таможне имеют ряд особенностей, так как учитывают стратегические приоритеты развития организации и отражают согласованную позицию его функциональных подразделений по достижению общих и индивидуальных целей и задач их устойчивого развития в установленные сроки с учетом имеющегося ресурсного потенциала.

Указанные обстоятельства обуславливают необходимость научного и практического изучения данной проблематики и существенно повышают актуальность разработки и применения методов и механизмов развития

системы принятия управленческих решений в процессе управления таможенным делом в условиях постоянно меняющейся рыночной среды.

Хотя процесс принятия решений – это сложный процесс, а сами проблемы по своей семантике (содержанию) чрезвычайно разнообразны, можно выделить основные общие этапы этого процесса для таможенных органов, выяснить, как именно осуществляется акт выбора одной альтернативы из имеющегося или конструируемого множества альтернатив, выбрать курс действий, обеспечивающий получение требуемых результатов¹.

В процессе принятия решения в Белгородской таможне может оказаться важным, принимается решение одним человеком или группой, регламентируется ли принимаемое решение действующими в таможенной организации правилами, насколько важным является для исполнителей принятое решение, насколько решаемая задача нова, имеются ли необходимые ресурсы для реализации решения, необходимо ли соблюдать конфиденциальность, каковы требования к качеству принимаемого решения и т.п. Некоторые из этих факторов являются взаимодополняющими, но каждый из них по-своему влияет на процесс принятия решений.

Принятие решений в Белгородской таможне часто воспринимается как единичный акт, хотя процесс принятия решений сложен и может быть представлен в виде последовательности нескольких этапов.

Основными этапами этого процесса в Белгородской таможне являются: диагностика проблемы и формулирование целей принимаемого решения, формулирование ограничений и критериев оценки выбора при принятии решения, определение альтернативных вариантов возможного решения, их оценка и выбор рационального решения.

Диагностика проблемы является первым шагом на пути ее разрешения. Диагностика позволяет определить суть проблемы. При этом принципиально проблемы могут быть двух видов:

¹Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений. М., 2016. С. 142.

– проблемы возможного отклонения от желаемого результата (в настоящем или будущем);

– проблемы поиска и использования новых возможностей.

В первом случае решение носит характер устранения причины невыполнения цели (или не достижения необходимого результата в будущем), во втором случае проблему можно рассматривать как потенциальную возможность, а само решение будет упреждающим направлением.

Определение сути проблемы позволяет сформулировать конкретную цель (цели) принятия решения. Формулировка ограничений и критериев принятия решения в Белгородской таможне является необходимым этапом для формирования возможных решений, которые могут быть реализованы. Многие возможные решения проблем организации могут быть не реалистичные (то есть не могут быть реализованы), потому что у конкретного руководителя или таможенной организации в целом может не оказаться ресурсов, достаточных для устранения этой проблемы. Кроме того, что причины этой проблемы могут быть вне организации, которые руководитель не властен изменить. Ограничения в принятии решений в Белгородской таможне сужают возможности решения.

Поэтому необходимо определить суть таких ограничений. В дополнение к идентификации ограничений необходимо определить критерии (стандарты), по которым необходимо будет оценивать альтернативные варианты при выборе решения. Определение альтернатив в Белгородской таможне является необходимым условием принятия рационального решения. Для выбора оптимального или близкого к нему решения необходимо (по возможности) сформулировать все технически реализуемые альтернативы, которые могли бы устранить как причины проблемы, так и саму проблему. Сокращение альтернатив может привести к случаю, когда лучшая альтернатива окажется не рассмотренной.

Оценка альтернатив проводится для последующего выбора рационального управленческого решения. Для определения модели процесса принятия решения рассмотрим более подробно основные этапы формирования и принятия рационального решения в Белгородской таможне. Анализ проблемы и формирование целей принятия решения проводится в два этапа в силу того, что в Белгородской таможне все ее составляющие взаимосвязаны, и полностью определить всю проблему по выявленным симптомам часто бывает сложно.

Основное содержание работ на каждом этапе может быть сформулировано следующим образом:

1. Первый этап предусматривает выполнение работ, связанных с осознанием и установлением симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

2. Второй этап включает работы по более детальному анализу причин и определению сути проявления всех выявленных на первом этапе симптомов. Для этого следует дополнительно собрать и проанализировать необходимую информацию (внутреннюю и внешнюю).

Увеличение объема дополнительной информации не обязательно повышает качество формулируемого решения. Поэтому следует выделить и изучить информацию по конкретной проблеме, имеющую прямое отношение к возникновению и развитию рассматриваемых симптомов, а также по конкретной цели или периоду времени возможного решения проблемы (выделить релевантную информацию). По результатам такого анализа с учетом релевантной информации необходимо сформулировать проблему в виде цели (целей) управленческого решения (достижения желаемого результата при реализации решения).

Белгородская таможня привнесла в управление организацией труда персоналом новые, принципиально отличные от традиционных, а поэтому очень привлекательные элементы:

- создание привлекательной социальной группы со своими отличительными чертами – дисциплиной, четкими целями и системой оценки, вознаграждения и наказания в случае неудовлетворительных результатов;

- ответственность перед таможенной организацией сотрудников всех уровней, от руководителей высшего звена до стажеров;

- традиция продвижения «изнутри», т.е. назначения на более высокие должности успешных сотрудников таможенной организации, и планирование карьерного роста.

Одним из основных путей совершенствования государственного управления согласно Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации (15 августа 2001 г.) является разработка регламентирующих документов разного уровня: административных регламентов, регулирующих деятельность органов государственной власти и их подразделений, а также служебных контрактов и должностных регламентов, регулирующих деятельность государственных служащих.

Их применение способствует повышению эффективности и результативности деятельности государственных служащих, обеспечению их прав, определению сферы ответственности, увеличению прозрачности и обоснованности принимаемых решений и, соответственно, предотвращению коррупционных рисков.

Должностной регламент призван организовывать служебную профессиональную деятельность государственного служащего РФ, оказывать содействие правильному подбору, размещению на соответствующих должностях служащих, отвечать за повышение их профессионализма, совершенствование технологического и функционального разделения труда между руководителями подразделений и их подчиненными.

Согласно мировой практике и российскому законодательству, должностной регламент, должен использоваться в следующих случаях:

- Проведение конкурса, назначение на должность, прохождение государственной службы.
- Планирование служебного роста (профессиональной служебной деятельности).
- Решение о направлении на переподготовку и повышение квалификации
- Оценка результативности при проведении аттестации и квалификационного экзамена.
- Анализ и оптимизация организационной структуры (приложение 2).

Согласно должностному регламенту определен перечень вопросов, по которым гражданский служащий Белгородской таможни вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие и иные решения.

При исполнении служебных обязанностей главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 вправе самостоятельно принимать решения по вопросам:

1. о соответствии сведений, заявленных в таможенной декларации, в том числе о наименовании товаров, их количественных данных (количество мест, вес и пр.), сведениям, содержащимся в документах, представленных в таможенный пост для проверки таможенной декларации, а также в электронных копиях таможенных документов;
2. о правильности определения классификационного кода по ТН ВЭД ЕАЭС;
3. о правильности определения страны происхождения по товарам, в отношении которых применяются меры тарифного и нетарифного регулирования;
4. о контроле соблюдения актов законодательства Российской Федерации, устанавливающих запреты и ограничения на ввоз на территорию Таможенного союза и на вывоз с территории Таможенного союза отдельных товаров;
5. о товарах, содержащих объекты интеллектуальной собственности, включенные и не включенные в реестр ФТС России, и обладающих признаками контрафактных;
6. о соблюдении валютного законодательства РФ и ТС;

7. о правильности определения таможенной стоимости;
8. о правильности статистической стоимости;
9. о контроле правильности исчисления и своевременности уплаты таможенных пошлин, налогов, а также внесения обеспечения уплаты таможенных платежей и его размера (если требуется);
10. о контроле соблюдения требований и условий заявленной таможенной процедуры;
11. о выявлении рисков, содержащихся в профилях риска, доведенных до таможенных органов в бумажном и (или) в электронном виде;
12. о проведении анализа всех представленных для таможенных целей документов путем сопоставления данных, заявленных в таможенной декларации, принятии решения о выпуске товаров;
13. о проверке соблюдения условий выпуска товаров.

Перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений.

Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 в соответствии со своей компетенцией вправе участвовать в подготовке следующих проектов:

1. участвовать в подготовке зональных профилей рисков;
2. подготавливать докладные записки по фактам выявления рисков;
3. составлять первичные процессуальные документы по фактам выявления недостоверного декларирования;
4. подготавливать письменные запросы (при необходимости) по дополнительной или уточняющей информации от участника ВЭД, а также в структурные подразделения Белгородской таможни.

Сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений.

В соответствии со своими должностными обязанностями главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 принимает решения в сроки, установленные законодательством Российской Федерации, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России.

Эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности главного государственного таможенного инспектора ОТОиТК № 1 оценивается по следующим показателям:

- выполняемому объему работы и интенсивности труда, способности сохранять высокую работоспособность в сложных условиях, соблюдению служебной дисциплины;
- своевременности и оперативности выполнения поручений;
- качеству выполненной работы (подготовке документов в соответствии с установленными требованиями, полному и логичному изложению материала, юридически грамотному составлению документа, отсутствию стилистических и грамматических ошибок);
- профессиональной компетентности (знанию законодательных, нормативных правовых актов, широте профессионального кругозора, умению работать с документами);
- способности четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умению рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;
- творческому подходу к решению поставленных задач, активности и инициативе в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способности быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;
- осознанию ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений.

Одним из важнейших факторов, способствующих принятию верного управленческого решения и интенсивному развитию таможенной организации является успешная и многоуровневая работа с кадрами.

В Белгородской таможне разработана система оценки работников, позволяющая выявить индивидуальный потенциал каждого, а также система развития и обучения кадров на всех уровнях иерархии таможни. Основной принцип кадровой политики таможни – «выращивание» кадров внутри организации. Любая вакансия в первую очередь предлагается своим сотрудникам. Также важно отметить, что практически все руководящие позиции в Белгородской таможне занимают те люди, которые начинали работу в организации с нуля.

Сложность современных задач управления требует более детального изучения процесса принятия решения в Белгородской таможне. Принятие решений сопровождает все стадии процесса управления: планирование является процессом поиска и принятия решений относительно выбора цели; функция организации включает в себя решения, направленные на объединение различных видов ресурсов таким образом, чтобы совместная деятельность людей использующих эти ресурсы обеспечивала решение задач, стоящих перед данной системой; оперативное управление и контроль осуществляется путем отдачи распоряжений (приказов, команд), которые должны привести состояние объекта управления к запланированному результату.

Принятие решений – основной процесс в управлении в Белгородской таможне, а решение – основной результат системы управления таможней. Решения порождают управляющую информацию, которая доводится до сведения исполнителей в форме заданий, планов, нормативов, команд и служит основой для их дальнейших целенаправленных действий.

Следовательно, процесс управления в Белгородской таможне можно рассматривать как непрерывный процесс принятия решений. Чтобы управленческие решения соответствовали требованиям общественной жизни, способствовали более эффективному решению актуальных вопросов современности, они должны быть научно обоснованными, компетентными, полномочными и своевременными.

Деятельность Белгородской таможни отличает наличие сравнительно большого числа проблем, которые требуют безотлагательного решения. Зачастую руководству таможни приходится действовать ситуативно, интуитивно реагируя на различные изменения конкурентной среды.

Сейчас перед теорией и практикой управления стоит задача создания эффективных методов разработки, контроля и оценки управленческих решений. Управленческие решения, как резерв повышения эффективности организационного управления в Белгородской таможне, и социального управления в целом, используются явно недостаточно, следовательно, в таможенной организации возникает необходимость систематизации принятия управленческих решений на различных уровнях управления.

На рисунке 7 показаны шесть основных этапов, последовательное прохождение которых значительно повышает качество принятых управленческих решений в Белгородской таможне.

Оптимальной деятельности Белгородской таможни способствуют принятые и реализованные рациональные решения. В основе разработки рационального решения проблемы лежит объективный и многосторонний анализ условий, в которых таможенная организация действует в каждый период времени, а также тенденции, которые будут иметь место в дальнейшем.

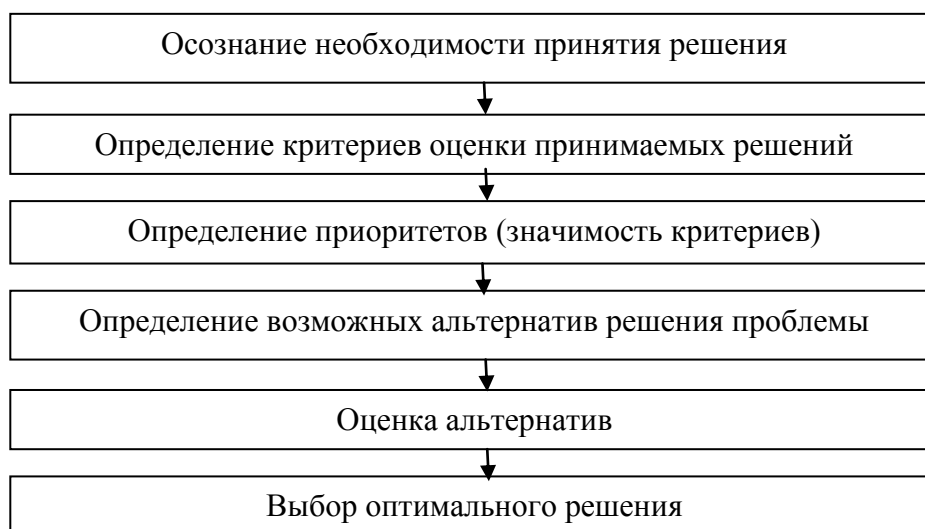


Рис. 7. Процедура принятия управленческих решений в Белгородской таможне: основные этапы

Этот анализ протекает по этапам от начала возникновения проблемы до полного устранения и получения позитивного результата.

Первый этап содержит анализ ситуации, в рамках которой обнаружился симптом или признаки возникающей проблемы. Если данный руководителям Белгородской таможни процесс удалось обнаружить на ранних стадиях, то возможностей предотвращения негативного развития событий значительно больше. Работа на данном этапе ведется в так называемом проблемном поле, где выявляются и формулируются возникшие перед предприятием проблемы.

На втором этапе проводится анализ самой проблемы. Руководители таможенной организации стараются его не затягивать, так как может быть упущено драгоценное время для решения проблемы.

Третий этап – выявление факторов, ограничивающих принятие рационального решения данной проблемы. Среди этих факторов могут быть как внешние, так и, внутренние. Если внешнее окружение оказывает несущественное влияние на выработку и реализацию рационального решения, то руководители таможенной организации рассматривают внутренние возможности.

На четвертом этапе выработки рационального решения в таможенной организации осуществляются определение, оценка и выбор альтернативы из имеющихся вариантов. Сначала формулируются все возможные в данном случае альтернативы и из них выбираются наиболее реальные. Здесь главное – найти оптимальный вариант, позволяющий разрешить проблему.

В случае, если проблема верно сформулирована, оценена, альтернативные варианты отброшены, руководители Белгородской таможни окончательно пришли к выводу, что следует остановить свой выбор на данном рациональном варианте решения. Такой выбор не обязательно преследует максимум полезности и даже не оптимальное достижение результата. Как правило, руководители таможенной организации

ориентируются на решение, удовлетворяющее все заинтересованные в разрешении этой проблемы стороны.

Пятый этап – это согласование решения с исполнителями и всеми заинтересованными сотрудниками. Оно в Белгородской таможне осуществляется путем визирования документа (приказа), предписывающего исполнение решения данной проблемы.

И, наконец, заключительный шестой этап – это утверждение решения высшим руководителем таможни. Такая процедура является обязательной, если для реализации решения требуется израсходовать материальные, денежные и людские ресурсы и резервы. Тот, кто несет ответственность за эти средства, тот и утверждает решение. После этого начинается реализация рационального решения.

К ограничениям внутреннего порядка, препятствующих принятию рационального решения проблемы в Белгородской таможне следует отнести ограниченность средств для решения проблемы, недостающее число специалистов необходимой квалификации, этические соображения и т.д. Кроме этого, линейные руководители могут выработать и реализовать рациональное решение лишь тогда, когда руководитель предоставит им соответствующие полномочия.

Таким образом, в качестве основных проблем, препятствующих выработке и реализации эффективных управленческих решений в таможенной организации можно выделить следующие:

1. Отсутствие применения партисипативного стиля, который будет способствовать информированности работников, повышению уровня их коммуникаций, а также приведет к активности и удовлетворенности работой сотрудников при принятии управленческих решений в Белгородской таможне.

2. Малоэффективное использование концепции применения коллективных методов принятия решений в деятельности таможенных органов, в частности применение передовых информационных технологий,

приведение форм и методов таможенного администрирования в соответствие с международными требованиями и стандартами.

3. В целях обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, повышения качества таможенного администрирования и предоставления государственных услуг необходимо внедрение современных информационных технологий в деятельность таможенных органов, а также постоянная модернизация информационно-программных средств, включая инфраструктуру, обеспечивающую безотказное функционирование всех компонентов ЕАИС таможенных органов.

4. Сложность в использовании методов и моделей организации принятия эффективных управленческих решений.

Таким образом, по итогам II раздела можно сделать следующие выводы:

1. Белгородский таможенный пост является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности таможенного поста в пределах компетенции. Белгородский таможенный пост Белгородской таможни осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями.

2. Вопросы совершенствования таможенного администрирования, развития таможенной службы РФ, оптимизации организационно-управленческой деятельности в таможенных органах, выдвигаемые в современных условиях на первый план, непосредственно связаны с выработкой управленческих решений на основе использования всех доступных методов.

3. В целом, в ходе рассмотрения процесса принятия управленческих решений в Белгородской таможне обосновывается необходимость разработки направлений совершенствования механизма принятия управленческих решений в Белгородской таможне.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В БЕЛГОРОДСКОЙ ТАМОЖНЕ

Совершенствование современной таможенной службы во многом определяется рациональным сочетанием и эффективным использованием экономических, финансовых, административно-правовых, кадровых, организационных и иных факторов в процессе управления и принятия решений. Для таможенных органов наибольшее значение имеют управленческие факторы, позволяющие рационально распределить и использовать ресурсы для получения максимально возможного экономического эффекта от принимаемых управленческих решений.

Процесс принятия решений пронизывает всю таможенную деятельность на всех ее уровнях, поскольку решения принимаются по широкому кругу задач управления. Ни одна функция управления, независимо от того, какой орган ее осуществляет, не может быть реализована иначе как посредством подготовки и исполнения управленческих решений, что определяет значимость деятельности по принятию решений и ее роль в таможенной сфере.

Результативность управленческого решения определяется его качеством и объективностью, а также адекватностью передачи данного решения от лица, принимающего решение, конечному исполнителю. Следовательно, важнейшим резервом повышения эффективности управления таможенным делом является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путем совершенствования методов, применяемых для выработки и принятия решений. И поскольку управленческие проблемы в таможенной сфере носят, как правило, комплексный характер, охватывая широкий спектр вопросов (экономических, технических, правовых, психологических и др.), то и от руководителя, принимающего решение, требуется наличие разносторонних знаний. Как следствие, с усложнением задач управления выработка и принятие решений все чаще становятся

предметом группового, коллективного творчества.

Более того, решения, которые принимают руководители разных уровней в Белгородской таможне, находятся под пристальным вниманием и подчиненных сотрудников, и многочисленных наблюдателей, которые на основании принимаемых решений судят о компетентности руководства, эффективности и качестве управления всей системой в целом. Большинство руководителей это хорошо понимают и стремятся ответственно подходить к принятию управленческих решений, особенно таких, которые имеют долговременные последствия для организации.

Однако нередки случаи, когда, несмотря на большие усилия, потраченные на подготовку и принятие решений, результат их реализации не оправдывает ожидания. Чаще всего это происходит потому, что лица, принимающие решения, не использовали или не в полной мере использовали возможности повышения качества принимаемых управленческих решений, а именно – широкий набор методов и технологий, которым располагает теория принятия решений. Одним из таких методов является партисипативная концепция принятия управленческих решений.

Концепция партисипативных методов управления (от англ. Participant – участник) предполагает привлечение работников к управлению организацией. Она базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно участвует во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно.

Партисипативное управление поведением работников Белгородской таможни направлено на раскрепощение их творческой активности, создание пространства для индивидуальных достижений. С развитием партисипативного управления возрастает зрелость сотрудников, усиливается действенность реализуемых управленческих решений, обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации, повышается информированность работников, улучшается коммуникация, а также повышается эффективность

организационных нововведений.

Партисипативное управление предоставляет работникам Белгородской таможни ряд возможностей:

1. самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность;
2. привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой работы;
3. осуществлять контроль за качеством и количеством собственного труда и соответственно устанавливать ответственность за конечный результат;
4. участвовать в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию собственной работы и работы отдельных подразделений, а также таможенной организации в целом;
5. формировать рабочие группы из тех членов таможенной организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, кооперироваться в групповой деятельности.

Различают три степени участия: выдвижение предложений, выработка альтернативы, выбор окончательного решения.

Выдвижение предложений не требует внесения значительных изменений в традиционную организационную систему и может осуществляться руководителем Белгородской таможни.

Выработка альтернативы предполагает создание в Белгородской таможне временных или постоянных экспертных групп и комиссий, которым поручается выполнять эту работу. Выбор окончательного решения предполагает, что участие в управлении организуется в форме работы специальных советов: научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов могут быть обязательны для руководителей организаций, при которых создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации.

Применение партисипативных методов принятия решений в

Белгородской таможне позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм участия в управлении, которое мотивирует человека к лучшему выполнению работы.

Открывая сотрудникам Белгородской таможни доступ к принятию решений по вопросам его деятельности в таможенной организации, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к лучшему выполнению своей работы, а во-вторых – способствует большей отдаче, большему вкладу отдельного сотрудника в жизнь организации. Таким образом, благодаря партисипативным методам управления в Белгородской таможне полнее задействуется потенциал человеческих ресурсов организации.

Использование партисипативных методов принятия решений в Белгородской таможне может быть реализовано по следующим направлениям:

- сотрудники получают право самостоятельно принимать решения по вопросам оптимизации выполняемых ими работ и операций;
- участие сотрудников в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы таможни в целом;
- возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление сотрудникам таможни права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

В результате совместной деятельности несколько человек могут достичь результатов, которых даже ценой невероятных усилий никогда бы не смог достичь человек в одиночку. Специалистами отмечено, что при совместной деятельности некоторые проблемы решаются лучше, чем при индивидуальном решении, что в группе индивид совершает меньше ошибок и демонстрирует более высокую скорость решения задач. Однако данные утверждения не являются бесспорными для всех случаев групповой

деятельности.

Необходимость повышения качества таможенных услуг определяет новые институциональные условия развития таможенной службы. Возникает необходимость в разработке и внедрении современных подходов и методов повышения эффективности таможенного администрирования и качественного управления институциональным развитием таможенных органов. Актуальность проблемы обусловлена новыми параметрами условий развития таможенных органов.

В частности, они закреплены в киотской конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур и рамочных стандартах безопасности и облегчения международной торговли. В указанных документах четко определено, что эффективное институциональное развитие является важнейшим направлением совершенствования таможенного администрирования и развития таможенных служб мира.

В целях решения данных задач разработаны и осуществляются меры по созданию современной таможенной службы, соответствующей международным стандартам, эффективной для государства и прозрачной для участников внешнеэкономической деятельности. Одним из значимых направлений по реформированию и модернизации таможенной службы в последнее время становится применение современных методов принятия решений в деятельности таможенных органов.

Мероприятия по реформированию и модернизации как таможенной службы в целом, так и Белгородской таможни, в частности, должны определять приоритетные цели и наиболее эффективные методы их достижения в области таможенного дела в соответствии с международными стандартами. Основными задачами развития Белгородской таможни в области технологии таможенной деятельности, автоматизации процессов таможенного контроля и проведения таможенных операций являются:

1. упрощение и унификация таможенных процедур и требований к таможенным документам и документам для целей проведения таможенных

операций и контроля путем внедрения передовых информационных технологий;

2. совершенствование методов таможенного контроля, совершенствование технологии проведения таможенных операций, использование систем бесконтактного досмотра и удаленного выпуска;

3. повышение уровня компьютеризации и автоматизации таможенных процедур, создание компьютерных сетей взаимодействия с другими органами государственного контроля;

4. обеспечение информационной безопасности путем интеграции подсистем безопасности таможенных объектов, технических средств защиты информации, средств криптографической защиты информации, средств анализа защищенности, обнаружения атак и активного аудита, средств антивирусной защиты информации;

5. осуществление действий, направленных на унификацию таможенных процедур, совершенствования технологических схем производства таможенного оформления и выборочности таможенного контроля путем применения системы управления рисками;

6. автоматизация процессов управления, критериев оценки деятельности службы, создание автоматизированных методик анализа, прогнозирования, моделирования, оптимизации и принятия решений.

Чтобы служить эффективным инструментом управления, концепция применения коллективных методов решения должна органично вписываться в механизм развития Белгородской таможни с учетом ее отличительных особенностей и действующих механизмов управления.

Все большее распространение в Белгородской таможне приобретают технологии предварительной обработки и анализа поступающей информации на основе системы управления рисками с использованием алгоритмов обработки неструктурированных данных, которые содержатся в таможенных документах, при осуществлении таможенных процедур и таможенном контроле.

В ходе контроля таможенные органы осуществляют проверку разрешительных документов, которые выдаются 30 федеральными органами исполнительной власти. Многие из таких документов традиционно выдавались на бумажных носителях. Следовательно, необходимо проводить планомерную работу по получению документов и сведений в электронном виде непосредственно от федеральных органов.

ФТС России осуществляет работу по организации электронного взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти, а также с Торгово-промышленной палатой Российской Федерации. Перспективным направлением эффективного администрирования в Белгородской таможне является применение на таможенных постах механизма «единого окна», что потребует сплоченной работы ведомств, непосредственно участвующих в информационном обмене, а также обеспечивающих этот процесс.

В перспективе, выравнивание уровня технической готовности федеральных органов исполнительной власти к применению современных механизмов электронного взаимодействия станет значительным шагом к упрощению проведения таможенных операций с товарами.

ФТС России проводит активную работу по внедрению технологии получения сведений по электронным сервисам, что в дальнейшем позволит декларантам товаров не предоставлять наиболее востребованные при таможенном декларировании разрешительные документы.

Так, с начала 2014 года электронное декларирование стало обязательным. Это позволило максимально упростить и ускорить проведение таможенных процедур за счет автоматизации, уменьшении документооборота, устранении возможной коррупционной составляющей за счет минимизации личных контактов участников ВЭД с должностными лицами Белгородской таможни. Бумажные декларации используются только в отдельных случаях, которые специально предусмотрены законодательством.

Поскольку решения, которые принимают руководители в Белгородской таможне, всегда имеют определенные последствия для подчиненных, важно, как оцениваются решения подчиненными и в какой мере они готовы их выполнять. Проблема обостряется, когда решения требуют творческого, инициативного отношения подчиненных, когда не применим жесткий, авторитарный или автократический стиль управления.

Методы принятия решений являются важнейшими инструментальными средствами в профессиональном багаже руководителя Белгородской таможни. Значения методов принятия решений являются частью его профессиональной подготовки. Основное, если не сказать решающее, значение при принятии управленческого решения играют информационные таможенные технологии.

В настоящее время существуют следующие проблемы в принятии управленческих решений с применением информационных таможенных технологий:

- при электронном декларировании юридическая необходимость участникам внешнеэкономической деятельности в ряде случаев представлять документы на бумажных носителях;
- существующая гибридная электронно-бумажная технология, только увеличивает трудозатраты, не убирая бумажного контроля и предполагая необходимость проверки электронных копий;
- для предварительного декларирования при создании портала с разработанными спецификациями интерфейсов и протоколами обмена для возможности подключения к информационной системе таможенной службы информационных операторов, позволяющего вносить сведения о товарах и транспортных средствах учтены условности, такие как ограничение количества товарных позиций, определенные неудобства при вводе данных (медленная работа), сервис предлагается только на русском языке;
- решение вопросов осуществления информационной безопасности и защиты информации при электронном обмене данными;

– отсутствие единой электронной базы данных корректировок таможенной стоимости товаров. Таможенная стоимость является основой для начисления таможенных платежей, а с учетом используемых новых информационных таможенных технологий (электронное декларирование, удаленный выпуск товаров и т. д.), актуальна необходимость ее создания;

– нехватка профессиональных кадров для обеспечения работы в информационно-технических службах таможенных органов;

– недостаточное количество качественной компьютерной техники для выполнения поставленных задач должностными лицами информационно-технического обеспечения таможенного органа.

Также рассмотрим актуальные проблемы при принятии управленческих решений с применением информационных таможенных технологий на Белгородском таможенном посту (грузовой):

1. При подаче предварительных сведений перевозчиком или лицом, действующим по его поручению, номера авиационных грузовых накладных указываются не в унифицированной форме, в связи с чем, в других информационных системах, например, «Учет товаров на ВХ» (временное хранение) или АИС «АИСТ-М» при организации запросов в АС «ПП» невозможно идентифицировать авиационную грузовую накладную. Поэтому на всех участках совершения таможенных операций, которые связаны с перемещением товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза, должностные лица не могут получить объективные сведения из предварительной информации по данным товарам.

Для решения данной проблемы можно предложить два варианта решения:

а. Создание механизма (стандарта) составления номера авиационной грузовой накладной при организации подачи предварительной информации по всем авиационным грузовым накладным с учетом всех стандартов написания во всех странах мира.

б. Доработка программных продуктов до возможности принятия сведений по номерам авиационных грузовых накладных в любом виде с возможностью распознавания страны составления авиационной грузовой накладной.

2. При подаче предварительной информации о товаре перевозчик или лицо, которое действует по его поручению, не указывает код товара в соответствии с Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности ЕАЭС (далее ТН ВЭД ЕАЭС), поэтому установить запреты и ограничения в отношении товара не является возможным, а значит невозможно применить ст. 152 ТК ТС («Соблюдение запретов и ограничений при перемещении товаров через таможенную границу»), кроме этого невозможно применение иных форм государственного контроля (ветеринарного, фитосанитарного и др.) в отношении перемещаемого товара.

По данной проблеме можно предложить следующее решение: обязательное указание кода товара, перемещаемого через таможенную границу Евразийского экономического союза в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС.

3. Несвоевременная актуализация баз данных нормативно-справочной информации, в связи с чем на этапе таможенного контроля отсутствуют сведения об организациях, указанных в разрешительных документах.

По данной проблеме можно предложить несколько решений:

а. Создание единой базы данных на уровне Российской Федерации, где будут регистрироваться все участники внешнеэкономической деятельности, получившие разрешительные документы от уполномоченных органов, на товары, перемещаемые через таможенную границу ЕАЭС.

б. Подача всех сведений, касающихся разрешения на перемещение товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза в адрес таможенного поста до прибытия товара на таможенную территорию ЕАЭС.

4. Сбои технического характера, отсутствие работоспособности транспортного канала передачи сведений, например, перевозчик или лицо, действующее по его поручению, передает предварительную информацию, а на этот момент в пункте пропуска нет связи с транспортным сервером, отвечающим за передачу электронного пакета документов и сведений, хотя перевозчик или лицо, которое действует по его поручению, получает сообщение, что данная предварительная информация передана на таможенный пост.

По вышеизложенной проблеме можно также предложить два решения:

а. Создание службы поддержки, которая бы обеспечивала поддержку канала передачи данных на всех узлах передачи данных в режиме реального времени.

б. Замена «узлового» транспортного маршрутизатора на «прямой» от таможенного органа до центральной базы данных.

5. Отсутствует полнота представляемых сведений от перевозчика или лица, действующего по его поручению, следовательно, должностное лицо таможенного поста затрачивает большое количество времени на дозаполнение сведений по графам в штатном КПС из документов и сведений, поданных на бумажном носителе.

По данной проблеме можно предложить следующее решение: создание такого форматно-логического контроля, который бы обеспечивал допуск сведений в адрес таможенного поста в полном объеме, т. е. обязательное заполнение всех сведений в комплекте электронных документов, подаваемых в качестве предварительной информации. Только сокращение этого технологического процесса может привести к достижению заявленной в Стратегии развития таможенной службы РФ до 2020 года цели «ускорению таможенных операций», то есть лишь переход на безбумажные технологии приведет к положительному эффекту.

Таким образом, дальнейшая модернизация и развитие перспективных технологий по предварительному информированию таможенных органов (в

том числе АС «Управление предварительным информированием») является частью совершенствования информационно-технического обеспечения деятельности руководителя таможенного подразделения, позволяющего повышать эффективность принятия управленческих решений на основе информации, полученной из ЦБД ЕАИС.

В целях обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, повышения качества таможенного администрирования и предоставления государственных услуг необходимо внедрение современных информационных технологий в деятельность таможенных органов, а также постоянная модернизация информационно-программных средств, включая инфраструктуру, обеспечивающую безотказное функционирование всех компонентов ЕАИС таможенных органов.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений в любой таможенной организации и в Белгородской таможне, в том числе достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю Белгородской таможни необходимо использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в процессе управления, необходимости заглядывать в будущее. Выделяют основные типы моделей: физические, аналоговые и математические (символические)¹.

1. Физическая модель – представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Отличительная характеристика физической модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность.

2. Аналоговая модель – представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как

¹ Мескон М. Основы менеджмента. М., 2013, С.57.

таковой. Пример аналоговой модели – организационная схема. Выстраивая ее, руководство таможни в состоянии представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры таможенной организации, чем, скажем, составление перечня взаимосвязи всех работников.

3. Математическая модель – в этой модели, называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Построение модели в Белгородской таможне является процессом. Основные этапы этого процесса – постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Число всевозможных конкретных моделей почти также велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны.

Процесс выбора решения при управлении рисками в таможенном деле можно рассматривать как принятие решение в условиях конфликтной ситуации, когда интересы государства в лице таможенных органов и участника ВЭД противоположны.

При конфликтных ситуациях решения принимаются в условиях неопределенности двумя и более разумными противниками, каждый из которых стремится оптимизировать свои решения за счет других. Необходимость обоснования оптимальных решений в конфликтных ситуациях привела к возникновению теории игр.

Теория игр – это математическая теория конфликтных ситуаций. Основными ограничениями этой теории являются предположение о полной «идеальной» разумности противника и принятие при разрешении конфликта наиболее осторожного решения.

Математическая модель конфликтной ситуации представляет собой игру. Игра – это совокупность правил, описывающих сущность конфликтной ситуации. Эти правила устанавливают:

- выбор образа действий игроков на каждом этапе игры;
- информацию, которой обладает каждый игрок при осуществлении таких выборов;
- плату для каждого игрока после завершения любого этапа игры.

Для применения теории игр в решении таможенных процессов необходимо принять, что выигрышем участника ВЭД считается минимальная уплата таможенных платежей, а проигрышем – максимальные выплаты, которые могут включать административные наказания в форме штрафов и конфискации и другие начисления. Соответственно, для таможенного органа выигрышем будет считаться поступление наибольшей суммы, а проигрышем – неначисление причитающихся платежей.

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

Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу. Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего, будет надежным. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически

совершаются. Если такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет иным. В целом платежная матрица полезна, когда:

- имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними;
- то, что может случиться, с полной определенностью не известно;
- результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель Белгородской таможни должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Руководитель таможни редко имеет полную определенность, но также редко он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях принятия решений руководителю приходится оценивать вероятность или возможность события. Выбор ее значения может опираться на прошлые тенденции или субъективную оценку руководителя, который исходит из собственного опыта действий в подобных ситуациях.

Прогнозирование. Это метод, в котором используются как накопленный опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения.

Выделяют следующие разновидности прогнозов:

- экономические прогнозы;
- прогнозы развития технологии;
- прогнозы развития конкуренции;
- прогнозы на основе опросов и исследований;
- социальное прогнозирование.

Управленческие решения, принимаемые в Белгородской таможне, оказавшиеся неверными, чаще всего бывают следствием недостатка объективной информации, а не только отсутствия компетентности или

неэффективного использования той имеющейся информации, которая попала в официальные информационные каналы.

При этом управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- своевременность;
- обоснованность;
- директивность (обязательность исполнения);
- адресность;
- непротиворечивость (согласованность с ранее принятыми решениями);
- правомочность.

Следует учитывать, что любое управленческое решение в Белгородской таможне может привести к следующим результатам:

1. положительный результат на направлении принятия решения и отсутствие результата на остальных направлениях;
2. положительный результат на направлении принятия решения и некоторые положительные результаты на остальных направлениях;
3. положительный результат на направлении принятия решения и отрицательные последствия на остальных последствиях.

Необходимость в инновационном (творческом, незапрограммированном) решении возникает тогда, когда таможенная организация сталкивается с проблемой, которая ранее никогда не встречалась.

Чтобы процесс принятия инновационных решений в Белгородской таможне был более эффективным и быстрым, целесообразно сделать его не стихийным. Его следует сориентировать в нужном направлении, к желаемой цели, не ущемляя творческого начала, т.е. надо сочетать последнее с определенными рациональными процедурами. Чтобы это обеспечить, в теории и практике управления выработаны рекомендации общего характера.

Для эффективного принятия инновационных решений в Белгородской таможне необходимо:

- 1) создать инновационный климат, в котором бы допускались отклонения от «общепринятых» идей;
- 2) при поиске инновационного решения начинать с простых и доступных альтернатив, а не стремиться найти сразу «идеальную»;
- 3) привлекать к выработке решения других людей. Однако невозможно научить принятию инновационного решения в конкретной ситуации с помощью приведенных выше общих принципов.

Все перечисленные модели и методы управления частично используются в принятии управленческих решений в Белгородской таможне. Но главным является метод экономического анализа.

Для оценки вариантов решений в Белгородской таможне рекомендуется применять систему взвешенных критериев, которая при определенных условиях обеспечивает достойный результат.

На современном этапе руководству Белгородской таможни необходимо учесть ряд факторов, следование которым обеспечит более высокую эффективность принимаемых решений.

Таким образом, по результатам третьего раздела можно сделать следующие выводы:

1. Теория принятия решений в Белгородской таможне строиться на обобщении практики лучших методов принятия решений, рождающихся в сфере государственного управления. Лучшие из них, доказавшие на практике свою эффективность, быстро подхватываются, обобщаются, адаптируются и активно применяются.

2. Можно предположить, что реализация Концепции применения коллективных методов принятия решений в деятельности Белгородской таможни будет способствовать определению наиболее эффективных методов достижения целей в области совершенствования технологий таможенной деятельности, внедрению передовых информационных технологий,

приведению форм и методов таможенного администрирования в соответствие с международными требованиями и стандартами.

3. В целях обеспечения экономической безопасности Российской Федерации, повышения качества таможенного администрирования и предоставления государственных услуг необходимо внедрение современных информационных технологий в деятельность Белгородской таможни, а также постоянная модернизация информационно-программных средств, включая инфраструктуру, обеспечивающую безотказное функционирование всех компонентов ЕАИС таможенных органов.

4. Использование моделей организации принятия эффективных управленческих решений позволит руководству Белгородской таможни постоянно собирать и своевременно обрабатывать информацию для улучшения структурирования необходимых данных для принятия управленческого решения, а также регулировать структуру и направления основных информационных потоков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая функция управления реализуется посредством подготовки и исполнения управленческих решений. По мнению американского специалиста Г. Саймона принятие решений является «сутью управленческой деятельности» и любая практическая деятельность состоит из «решения» и «действия». Исходя из этого, управление рассматривается им как процесс принятия решений и как процесс, содержащий действия. Понятие «принятие решения» можно трактовать в узком и широком смысле. В узком смысле – это заключительный акт деятельности по выявлению, анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. В данном случае решение – акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решения, с помощью определенных правил.

В широком смысле принятие решения – это совокупность всех этапов и стадий по подготовке (выработке) решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения.

Обобщив различные определения понятия «принятие решения», можно сделать вывод о том, что принятие решения – это выбор одного курса действий, одной альтернативы из ряда имеющихся.

Вся ответственность за принятое решение возлагается на руководителя, управленца. Решение может приниматься на различных уровнях управления, руководитель может непосредственно осуществлять выбор альтернативы, а может и возглавлять коллектив руководителей по выработке и принятию решений. Во втором случае часто возникают проблемы координации политики влиятельных членов этого коллектива, согласования противоречивых интересов. В настоящее время нет практических, конструктивных методов или технологий принятия групповых решений или решений в условиях противодействия при многих активных участниках. Далеки от своего удовлетворительного решения многие относительно более

простые проблемы принятия индивидуальных решений. Так, процессы, протекающие в административном аппарате, гораздо сложнее тех, для которых уже разработаны аналитические подходы. Огромную роль играет и имеет основное значение работа консультанта-аналитика.

Процесс принятия решения в деятельности таможенных органов подвержен влиянию факторов, отражающих особенности руководителя, принимающего решения, особенности внешней среды, а также связанные с ними негативные последствия, информационные ограничения, взаимозависимость принимаемых решений и другие факторы.

Поскольку решения, которые принимают руководители в сфере таможенного дела, всегда имеют определенные последствия для подчиненных, важно, как оцениваются решения подчиненными и в какой мере они готовы их выполнять. Проблема обостряется, когда решения требуют творческого, инициативного отношения персонала, когда не применим жесткий, авторитарный или автократический стиль управления.

Белгородский таможенный пост является таможенным органом, входящим в единую федеральную централизованную систему таможенных органов Российской Федерации и обеспечивающим реализацию задач и функций ФТС России в регионе деятельности таможенного поста в пределах компетенции. Белгородский таможенный пост Белгородской таможни осуществляет свою деятельность во взаимодействии с территориальными органами других федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, юридическими и физическими лицами, общественными объединениями и иными организациями.

Основной потенциал Белгородского поста Белгородской таможни заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна государственная организация не может достичь поставленных целей.

Образовательный и квалификационный уровень кадров работников Белгородского таможенного поста высокий, такие показатели можно считать

удовлетворительными. Должностные лица и работники Белгородского таможенного поста Белгородской таможни обучались на курсах повышения квалификации, профессиональной переподготовки, которые организуются ФТС и проводятся в Институте дистанционного обучения, переподготовки и повышения квалификации и в Институте правоохранительной деятельности Российской таможенной академии, на факультетах повышения квалификации ее филиалов, в других вузах.

В рамках настоящего исследования были рассмотрены коллективные (групповые) методы принятия решений в деятельности таможенных органов. При групповом подходе к принятию решения руководитель таможенного органа любого управленческого уровня привлекает своих сотрудников. В этом случае руководитель, ответственный за принятие данного решения, делегирует часть своих полномочий, касающихся выработки решения, на самый низкий управленческий уровень. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что ответственность за принятие решения передается руководителем на более низкие уровни управления. Участие сотрудников в принятии решения напрямую затрагивает их интересы, что увеличивает эффективность принятого решения.

В ходе исследования выработаны предложения по совершенствованию информационно-правового обеспечения, оптимизации процедуры принятия кадровых решений и выработке программы повышения эффективности управления Белгородской таможней.

Основной задачей выработки программы повышения эффективности управления является задача успешного осуществления таможенного дела, которая возлагает на таможенные органы обязанности по разработке и внедрению в практику своей деятельности прогрессивных таможенных технологий, проведению кадровой политики, направленной на обеспечение таможенной службы высококвалифицированными специалистами и оптимизацию ее организационной структуры и т.д.

Выявленные проблемы правового и кадрового обеспечения таможи обосновывают необходимость выработки ряда мероприятий для решения данных проблем, в частности:

1. применение партисипативных методов принятия управленческих решений;
2. совершенствование управленческой деятельности за счет коллективных методов и технологий управления;
3. повышение качества таможенного администрирования и предоставления государственных услуг путем принятия эффективных управленческих решений;
4. использование моделей организации принятия эффективных управленческих решений.

Представленные результаты носят универсальный характер для таможенных органов. Их применение на практике обеспечивает формирование рационального и действенного механизма выработки и принятия решений, что способствует повышению эффективности деятельности организационных структур ФТС России.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (ред. от 08.05.2015) [Текст] : подписан в г. Астане 29 мая 2014 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2015. – № 8. – Ст. 1107.
2. Таможенный кодекс Таможенного союза (приложение к Договору о Таможенном кодексе Таможенного союза, принятому Решением Межгосударственного Совета Евразийского экономического сообщества на уровне глав государств от 27 ноября 2009 г. № 17) (ред. от 08.05.2015) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 50. – Ст. 6615.
3. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. (с учетом поправок от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.
4. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Текст] : федер. закон от 11 июля 2011 г. № 204-ФЗ (ред. от 11.07.2011) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. – № 29. – Ст. 4295.
5. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
6. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.
7. Андрейчук, Е. Л. Экономика таможенного дела [Текст] / Е. Л. Андрейчук, В. Ю. Дианова, В. П. Смирнов. – СПб. : ИЦ Интермедиа, 2013. – 230 с.
8. Анохин, П.К. Проблемы принятия решений [Текст] / П.К. Анохин, В.Ф. Рубахин. – М. : Наука, 2013. – 206 с.

9. Афоничкин, А.И. Управленческие решения в экономических системах [Текст] / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михайленко. – СПб : Питер, 2013. – 480 с.
10. Беленький, В. Х. Управление персоналом. Организационные аспекты [Текст] / В. Х. Беленький. – Красноярск : ГАЦМИЗ, 2014. – 76 с.
11. Барамзин, С.В. Управление качеством таможенной деятельности [Текст] / С.В. Барамзин. – М. : Книга и бизнес, 2014. – 297 с.
12. Беляцкий, Н. Изменение функций кадровой службы в новых условиях [Текст] / Н. Беляцкий // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 3. – С. 18– 22.
13. Беспалов, В.А. Методологические проблемы системы управленческих решений [Текст] / В.А. Беспалов. – М. : Экономика, 2013. – 286 с.
14. Бондарева, А.В. Общий и таможенный менеджмент [Текст] / А.В. Бондарева. – СПб : Троицкий мост, 2013. – 416 с.
15. Венделин, А.Г. Подготовка и принятие управленческих решений [Текст] / А.Г. Венделин. – М. : Экономика, 2016. – 216 с.
16. Вертакова, Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор [Текст] / Ю.В. Вертакова. – М. : КНОРУС, 2015. – 352 с.
17. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2012. – 504 с.
18. Голубков, Е.П. Какое принять решение? [Текст] / Е.П. Голубков – М. : Экономика, 2014. – 288 с.
19. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков. – М. : Дело и сервис, 2014. – 281 с.
20. Гуськов, Ю.В. Основы менеджмента [Текст] / Ю.В. Гуськов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 263 с.
21. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст] / А. В. Дейнека. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 292 с.

22. Демченко, А.А. Управление в системе таможенных органов [Текст] / А.А. Демченко, В.Ф. Родин. – М. : РИО РТА, 2016. – 174 с.
23. Драчева, Е.Л. Менеджмент [Текст] / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – М. : Мастерство, 2012 . – 288 с.
24. Дурденко, В.А. Разработка управленческих решений [Текст] / В.А. Дурденко. – Воронеж : ВИЭСУ, 2014 . – 147 с.
25. Евланов, Л.Г. Теория и практика принятия решений [Текст] / Л.Г. Евланов. – М. : Экономика, 2015. – 418 с.
26. Карданская, И.Л. Основы принятия управленческих решений [Текст] / И.Л. Карданская. – М. : Русская деловая литература, 2015. – 288 с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
28. Карпов, А.В. Структурно-функциональная организация процессов принятия групповых решений [Текст] / А.В. Карпов // Вопросы психологии. – 2017. – № 1. – С. 130–136.
29. Клейнер, Г. Механизмы принятия стратегических решений [Текст] / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2016. – № 9. – С. 46–65.
30. Коршик, Л.А. Использование компетентностного подхода при формировании кадрового резерва [Текст] / Л.А. Коршик // Деньги и кредит. – 2015. – № 11. – С. 68–72.
31. Кузнецова, Л.О. Стратегическое развитие человеческих ресурсов [Текст] / Л.О. Кузнецова // Консультант службы кадров. – 2014. – №6. – С. 3–14.
32. Ларичев, О.И. Наука и искусство принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев. – М. : Наука, 2012. – 83 с.
33. Литвак, Б.Г. Управленческие решения [Текст] / Б.Г. Литвак. – М. : ТАНДЕМ «Эксмо», 2013. – 162 с.
34. Макрусев, В.В. Основы системного анализа таможенного дела: направления, проблемы, методология: Монография. [Текст] / В.В. Макрусев. – М. : РИО РТА, 2014. – 167 с.

35. Макрусев, В.В. коллективные методы и технологии в управлении таможенным делом: монография. [Текст] / В.В. Макрусев. – М. : Изд-во РГА, 2013. – 120 с.
36. Макрусев, В.В. Таможенный менеджмент. [Текст] / В.В. Макрусев. – СПб : ИЦ «Интермедиа», 2013. – 384 с.
37. Найденов, В.И. Разработка управленческих решений [Текст] / В.И. Найденов. – М. : Приор-издат, 2004. – 144 с.
38. Науман, Э. Принять решение – но как? [Текст] / Э. Науман. – М. : Мир, 2014. – 197 с.
39. Никольский, А.А. Технология принятия управленческих решений [Текст] / А.А. Никольский. – М. : МГАГП, 2012. – 363 с.
40. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2015. – 496 с.
41. Просяников, Н.Н. Управление персоналом в таможенных органах [Текст] / Н.Н. Просяников. – Владивосток : РИО Владивостокского филиала Российской таможенной академии, 2012. – 160 с.
42. Пужаев, А.В. Управленческие решения [Текст] / А.В. Пужаев. – М. : КНОРУС, 2012. – 192 с.
43. Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения [Текст] / В.Б. Ременников. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 140 с.
44. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений [Текст] / А.А. Рубчинский. – М. : Юрайт, 2016. – 526 с.
45. Селимова, Т.А. Содержание и факторы, формирующие качество управленческих решений [Текст] / Т.А. Селимова, М.Ш. Селимов // Менеджмент в России и зарубежом. – 2016. – № 3. – С. 28–35.
46. Смирнов, Э.А. Разработка управленческих решений [Текст] / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 271 с.
47. Сурин, А. Подготовка управленческих кадров для государства: вопросы организационного развития [Текст] / А. Сурин // Высшее

образовании в России. – 2014. – № 9. – С. 22–26.

48. Точеная, Т.С. Менеджмент знаний в технологии формирования человеческого потенциала [Текст] / Т.С. Точеная // Управление персоналом. – 2012. – №8. – С. 24–28.

49. Тронин, Ю.Н. Управленческие решения [Текст] / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 310 с.

50. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел-синтез, 2013. – 193 с.

51. Федорова, И.В. Технологии реализации компетентностного подхода в таможенном образовании [Текст] / И.В. Федорова, Д.А. Мячин // Вестник российской таможенной академии. – 2016. – № 1. – С. 94–101.

52. Хмельник, Д.В. Формирование компетенций лидера у будущих управленцев [Текст] / Д.В. Хмельник // Высшее образование в России. – 2013. – № 9. – С. 122–125.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ФЕДЕРАЛЬНАЯ ТАМОЖЕННАЯ СЛУЖБА
ЦЕНТРАЛЬНОЕ ТАМОЖЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
БЕЛГОРОДСКАЯ ТАМОЖНЯ
БЕЛГОРОДСКИЙ ТАМОЖЕННЫЙ ПОСТ

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Белгородской таможни
генерал-майор таможенной службы
_____ А.В. Ушаков

« _____ » _____ 2015 г.

№ _____

ДОЛЖНОСТНОЙ РЕГЛАМЕНТ

главного государственного таможенного инспектора
отдела таможенного оформления и таможенного контроля №1

I. Общие положения

1. Должность федеральной государственной гражданской службы главного государственного таможенного инспектора отдела таможенного оформления и таможенного контроля (далее - ОТОиТК) №1 Белгородского таможенного поста Белгородской таможни относится к ведущей группе должностей федеральной государственной гражданской службы категории "специалисты".

2. Назначение на должность главного государственного таможенного инспектора и освобождение от должности осуществляется в установленном порядке.

Главный государственный таможенный инспектор непосредственно подчиняется начальнику таможенного поста и его заместителям, начальнику отдела и его заместителю.

3. В период отсутствия главного государственного таможенного инспектора его обязанности исполняет должностное лицо, назначенное в установленном порядке.

II. Квалификационные требования к уровню и характеру знаний и навыков, образованию, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности

4. Квалификационные требования к образованию, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности:

К образованию: высшее образование - бакалавриат, высшее образование - специалитет, магистратура.

К стажу работы: стаж государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее 2 лет или стаж работы по специальности не менее 4 лет. Для лиц, имеющих дипломы специалиста или магистра с отличием, в течение трех лет со дня выдачи диплома - не менее

Продолжение приложения 1

одного года стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа работы по специальности.

5. Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей:

Должен знать:

Конституцию Российской Федерации; федеральные конституционные законы, таможенное законодательство Таможенного союза и законодательство Российской Федерации о таможенном деле, Федеральные законы, нормативные правовые акты Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, иные нормативные правовые акты в установленной сфере деятельности ФТС России; Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации; основы управления, делопроизводства, организации труда и прохождения государственной гражданской службы; правила и нормы охраны труда и противопожарной безопасности; правила служебного распорядка; порядка работы со служебной информацией; аппаратного и программного обеспечения; возможности и особенности применения современных информационно-коммуникационных технологий в ФТС России и иных таможенных органах Российской Федерации, включая использование возможностей межведомственного документооборота; общих вопросов в области обеспечения информационной безопасности;

Таможенный кодекс Таможенного союза (далее - ТКТС);

Гражданский кодекс Российской Федерации;

Бюджетный кодекс Российской Федерации;

Налоговый кодекс Российской Федерации;

Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;

Закон Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 "О таможенном тарифе";

Федеральный закон от 8 декабря 2003 г. № 165-ФЗ "О специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мерах при импорте товаров";

Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ "О таможенном регулировании в Российской Федерации" (далее - Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ);

Современные информационные технологий, применяемые при взимании таможенных платежей, при проведении контроля и учета таможенных платежей, а также информационных технологий, используемых в целях поступления таможенных платежей в федеральный бюджет;

Документы, составляющие международно-правовую основу функционирования Таможенного союза и Единого экономического пространства;

Нормы и правила делового протокола и этикета;

Особенности конкретных регионов и стран в объеме, необходимом для выполнения должностных обязанностей.

Должен иметь навыки:

работы в сфере, соответствующей направлению деятельности структурного подразделения; обеспечения выполнения поставленных руководством задач; квалифицированного и эффективного планирования служебного времени; систематизации информации, работы со служебными документами; подготовки деловой корреспонденции; анализа и прогнозирования деятельности в установленной сфере; работы: с внутренними и периферийными устройствами компьютера, информационно-телекоммуникационными сетями (в том числе сетью "Интернет"), в операционной системе, с базами данных, с электронными таблицами, в текстовом редакторе; подготовки презентаций; использования графических объектов в электронных документах; управления электронной почтой;

Продолжение приложения 1

подготовки аналитических и информационных материалов по таможенной статистике внешней торговли Российской Федерации; сбора, формирования и анализа информации из внешних источников, включая информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет" и средства массовой информации; владения программными средствами, необходимыми для практического применения в работе;

применения положений таможенного законодательства Таможенного союза и законодательства Российской Федерации о таможенном деле в части порядка исчисления и уплаты таможенных пошлин, налогов и иных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы, применения обеспечения уплаты таможенных пошлин, налогов и соблюдения требований по выявлению и фиксации задолженности по уплате таможенных платежей;

обеспечения выполнения поставленных руководством задач;

работы со служебными документами;

анализа и прогнозирования деятельности в установленной сфере;

подготовки аналитических и информационных справок и материалов;

работы с программными средствами, с программами операционных систем (Microsoft Office), а также с соответствующими информационно-правовыми базами (Консультант Плюс, Гарант);

работы с большим массивом информации;

внедрения информационных технологий;

подготовки аналитических и информационных материалов;

проведения международных встреч и переговоров;

осуществления служебной переписки;

делового общения;

подготовки служебных писем, информационных справок;

ведения записи бесед.

III. Должностные обязанности, права и ответственность

6 . Должностные обязанности:

6.1. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 исполняет обязанности, установленные статьей 15 Федерального закона о гражданской службе.

6.2. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 обязан соблюдать запреты, связанные с гражданской службой, а также требования к служебному поведению федерального государственного гражданского служащего (далее - гражданский служащий), установленные статьями 17 и 18 Федерального закона о гражданской службе.

6.3. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 обязан:

6.3.1. Знать и соблюдать Конституцию Российской Федерации, Федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, таможенное законодательство Таможенного союза, законодательство Российской Федерации о таможенном деле, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, законодательство Российской Федерации о внешнейторговой деятельности, Указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, а также правовые акты ФТС России, ЦТУ, приказы и распоряжения Белгородской таможни, таможенного поста применительно к исполнению своих должностных обязанностей и обеспечивать их исполнение. Выполнять задачи и функции отдела в соответствии с Положением об отделе, правилами служебного распорядка, порядком работы со служебной информацией.

6.3.2. Исполнять поручения соответствующих руководителей, данные в пределах их должностных полномочий, установленных законодательством Российской Федерации и Таможенного союза.

6.3.3. Соблюдать установленные в таможенном органе правила служебного распорядка, порядок обращения со служебной и секретной информацией.

6.3.4. Выполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом.

6.3.5. Поддерживать уровень квалификации, необходимый для исполнения должностных обязанностей.

6.3.6. Обеспечивать выполнение контрольных и аналитических показателей эффективности деятельности таможенного поста (отдела), установленных таможеней для таможенного поста (отдела).

6.3.7. Участвовать в выполнении годового плана работы таможни и выполнение годового плана работы таможенного поста (отдела).

6.3.8. Предоставлять сведения о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера супруга (супруги) и несовершеннолетних детей, а также в установленном порядке предусмотренные федеральным законом сведения о себе и членах своей семьи.

6.3.9. Уведомлять представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений.

6.3.10. Сообщать о выходе из гражданства Российской Федерации или о приобретении гражданства другого государства в день выхода из гражданства Российской Федерации или в день приобретения гражданства другого государства.

6.3.11. Соблюдать ограничения, выполнять обязательства и требования к служебному поведению, не нарушать запреты, которые установлены действующим законодательством.

6.3.12. Сообщать представителю нанимателя о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, принимать меры по предотвращению такого конфликта.

6.3.13. Исполнять свои должностные обязанности в разных сегментах ОТОиТК № 1 в случае близкого родства или свойства между должностными лицами (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители и дети супругов) с целью исключения непосредственной подчиненностью или подконтрольности одного из них другому.

6.3.14. Соблюдать Кодекс этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации.

6.3.15. Противодействовать легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

6.3.16. Соблюдать требования охраны труда, установленные законами и иными правовыми актами, а также правилами и инструкциями по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности, производственной санитарии, гражданской обороны, защиты от чрезвычайных ситуаций.

6.3.17. Соблюдать порядок и правила ношения форменной одежды.

6.3.18. Знать нормативные документы, регламентирующие деятельность должностных лиц ОТО и ТК № 1 руководствоваться ими в своей работе.

6.3.19. Соблюдать требования информационной безопасности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации при работе с документами (информацией) с ограничительной пометкой «ДСП».

6.3.20. Осуществлять подготовку отчетов в соответствии с требованиями действующих нормативных документов ФТС России ЦТУ и Белгородской таможни.

6.3.21. Осуществлять подготовку и составление статистической отчетности и обеспечивать достоверность статистических и отчетных данных.

6.3.22. Беречь государственное имущество, в том числе предоставленное для исполнения должностных обязанностей.

6.3.23. Обеспечивать сохранность средств таможенной идентификации, бланков строгой отчетности, материально-технических

Продолжение приложения 1

средств, соблюдать порядок их хранения и использования, предупреждать недостачи и хищения.

6.3.24. Соблюдать права и законные интересы граждан, участников внешнеэкономической деятельности и лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела.

6.3.25. Не разглашать сведений, относящихся к служебной деятельности, которые могут быть использованы для нанесения ущерба таможенному контролю, участникам ВЭД, физическим лицам.

6.3.26. Не разглашать сведения, составляющие государственную и иную тайну, а также сведения, ставшие известными в связи с исполнением должностных обязанностей сведения, в том числе касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство.

6.3.27. Использовать и не разглашать сведения, предоставленные таможенным органам исключительно для таможенных целей и составляющих коммерческую, банковскую, налоговую, служебную и иную охраняемую законом тайну и другую конфиденциальную информацию.

6.3.28. Вести учет проделанной работы в соответствующих журналах и программных продуктах.

6.3.29. Знать и соблюдать положения Порядка утвержденного приказом ФТС России от 28 июля 2015г. № 1508 «Об утверждении Порядка предоставления должностным лицам таможенных органов доступа к информационным ресурсам центральной базы Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов и обеспечения безопасности информации при эксплуатации центральной базы данных Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов».

6.3.30. Использовать программные продукты: автоматизированная информационная система «АИСТ-М», ИАС «Мониторинг-Анализ», информационно-справочную систему «Консультант плюс», информационно-справочную систему «ВЭД-инфо», КПС «Учет товаров на ВХ», справочные и

Продолжение приложения 1

нормативные документы сайта ФТС России, применять в ходе совершения таможенных операций технологию автоматизированного контроля таможенной стоимости, справочные и нормативные документы сайта ФТС России, применять в ходе документального контроля ПЗ «Сервис выявления рисков» и раздел «Ориентировки по ДТ», КПС «Инспектор ОТО».

6.3.31. Своевременно знакомиться с содержанием нормативных и иных правовых актов по вопросам таможенного дела.

6.3.32. Осуществлять фиксирование факта подачи таможенной декларации и документов.

6.3.33. Осуществлять контроль соблюдения условий регистрации таможенной декларации.

6.3.34. Осуществлять отказ в регистрации таможенной декларации (при необходимости).

6.3.35. Осуществлять регистрацию (принятие) поданной таможенной декларации.

6.3.36. Осуществлять проверку соответствия сведений, заявленных в таможенной декларации о наименовании товаров, их количественных данных (количество мест, вес и пр.), со сведениями, содержащимся в документах, представленных в таможенный орган для проверки таможенной декларации, а также в электронных копиях таможенных документов.

6.3.37. Осуществлять совершение таможенных операций, связанных с перемещением товаров через таможенную границу Таможенного союза, помещением под таможенную процедуру и проведение таможенного контроля, в том числе с использованием системы управления рисками.

6.3.38. Осуществлять контроль правильности классификации товаров по ТН ВЭД ЕАЭС, а также страны происхождения товаров.

6.3.39. Принимать в пределах своей компетенции решений по классификации товаров по единой Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза

Продолжение приложения 1

и об их стране происхождения, проверку документов, подтверждающих страну происхождения товаров и соблюдения условий предоставления тарифных преференций и (или) принимать решения о стране происхождения товаров и (или) предоставлении тарифных преференций.

6.3.40. Принятие решений о предоставлении либо отказе в предоставлении тарифных преференций.

6.3.41. Обеспечивать в установленном порядке соблюдение мер таможенно -тарифного регулирования, запретов и ограничений в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу Таможенного союза.

6.3.42. Обеспечивать защиту прав интеллектуальной собственности на таможенной территории Таможенного союза в соответствии с установленным порядком.

6.3.43. Контроль за достоверностью сведений, представляемых для таможенных целей, в целях валютного контроля и контроля за исполнением внешнеторговых бартерных сделок.

6.3.44. Осуществлять контроль, принятие решения в отношении таможенной стоимости и определение таможенной стоимости перемещаемых товаров в соответствии с установленным порядком:

Осуществлять проверку правильности определения таможенной стоимости товаров в рамках установленного порядка контроля, декларирования и корректировки таможенной стоимости в пределах сроков, установленных таможенным законодательством Таможенного союза;

Осуществлять проверку наличия документов, предусмотренных Перечнем документов для подтверждения сведений по таможенной стоимости, заявленных при таможенном декларировании товаров, ввозимых (ввезенных) на таможенную территорию Таможенного союза (далее - документы);

Запрашивать у декларанта дополнительные документы, сведения и пояснения, предусмотренные порядком контроля, декларирования и корректировки таможенной стоимости;

Осуществлять проверку правильности заполнения декларации таможенной стоимости (далее - ДТС) (в случаях, когда она заполняется), которая включает в себя следующие действия: проверку полноты и правильности заполнения граф ДТС в соответствии с установленным порядком, проверку соответствия информации, содержащейся в ДТС, сведениям, указанным в документах и таможенной декларации;

Осуществлять проверку правильности выбора декларантом метода определения таможенной стоимости, которая включает в себя следующие действия: проверку соответствия выбранного метода виду и условиям внешнеторгового договора, проверку соблюдения условий применения метода;

Осуществлять проверку правильности определения декларантом структуры заявленной таможенной стоимости, которая включает в себя следующие действия: проверку правильности определения основы для определения таможенной стоимости, проверку полноты включения компонентов в основу для определения таможенной стоимости оцениваемых товаров и правильности их количественного определения, проверку обоснованности заявленных декларантом вычетов из основы для определения таможенной стоимости и правильности их количественного определения, осуществлять проверку документального подтверждения заявленной таможенной стоимости и всех ее компонентов (дополнительных начислений и вычетов), включая проверку соответствия сведений, указанных в представленных документах;

Осуществлять оценку достоверности заявленной декларантом таможенной стоимости с использованием системы управления рисками (далее - СУР);

Принимать решение о несогласии с использованием избранного декларантом метода определения таможенной стоимости и (или) неправильном определении декларантом структуры таможенной стоимости и оформлять принятое решение в порядке, установленном законодательством Таможенного союза;

Продолжение приложения 1

Приводить обоснование принятого решения о несогласии с использованием избранного декларантом метода определения таможенной стоимости и (или) неправильном определении декларантом структуры таможенной стоимости;

Выбирать метод определения таможенной стоимости, в соответствии с которым таможенная стоимость должна быть определена в зависимости от имеющейся в таможенном органе информации, соблюдая требование о последовательности применения методов определения таможенной стоимости;

Принимать решение о корректировке таможенной стоимости товаров: если по результатам проведенного таможенного контроля обнаружено, что заявленная таможенная стоимость товаров является недостоверной, в том числе неправильно выбран метод определения таможенной стоимости товаров и (или) определена таможенная стоимость товаров (статья 68 ТК ТС);

Проверять правильность заполнения корректировки декларации на товары (далее - КДТ), а при корректировке таможенной стоимости товаров - декларации таможенной стоимости (далее - ДТС);

После выпуска товаров заполнять КДТ и (или) ДТС в случае, если в таможенный орган не представлены декларантом КДТ и (или) ДТС или не заполнены надлежащим образом;

Выставлять в соответствии с установленным порядком требование об уплате таможенных платежей, если требуется доплата таможенных пошлин, налогов или направлять в установленные сроки информацию в отдел таможенных платежей таможни;

Осуществлять контроль статистической стоимости;

Осуществлять сбор и анализ дополнительной информации о стоимости товаров, идентичных или однородных оцениваемым товарам, включая направление запросов в государственные органы и иные организации;

Осуществлять контроль сроков представления декларантами дополнительно запрошенных сведений, а также сроков принятия уполномоченными должностными лицами окончательных решений по таможенной стоимости товаров после выпуска с

обеспечением или без обеспечения уплаты таможенных платежей и привлечение декларантов к административной ответственности в случае непредставления ими в установленный срок документов, запрошенных таможенным органом при проведении таможенного контроля в целях проверки достоверности сведений, заявленных в ДТ и иных таможенных документах;

6.3.45. Осуществлять контроль соблюдения требований и условий заявленной таможенной процедуры.

6.3.46. Осуществлять проверку соблюдения требований и условий предоставления льгот по уплате таможенных платежей, отсрочек и рассрочек уплаты таможенных пошлин, налогов в отношении товаров, ввозимых в Российскую Федерацию и вывозимых из Российской Федерации.

6.3.47. Определять суммы обеспечения уплаты таможенных пошлин, налогов в случаях, предусмотренных таможенным законодательством Таможенного союза и законодательством Российской Федерации о таможенном деле.

6.3.48. Осуществлять взимание таможенных пошлин, антидемпинговых, специальных и компенсационных пошлин, предварительных антидемпинговых, предварительных специальных и предварительных компенсационных пошлин, налогов и иных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы, контроль правильности исчисления и своевременности уплаты указанных платежей. принимать в пределах своей компетенции меры по взысканию таможенных и иных платежей.

6.3.49. Осуществлять контроль за предоставлением обеспечения уплаты таможенных пошлин, налогов.

6.3.50. Принимать обеспечения уплаты таможенных пошлин, налогов, внесенного денежными средствами (деньгами).

6.3.51. Проводить проверку декларации на товары (в том числе документов, используемых в качестве декларации на товары) и иных документов, представленных для совершения таможенных операций, а также предварительной информации на предмет выявления рисков.

6.3.52. Выявлять риски, в том числе индикаторы которых содержатся в профилях рисков.

6.3.53. Применять меры по минимизации рисков, содержащихся в профилях рисков.

6.3.54. Применять меры по минимизации рисков, которые могут применяться уполномоченными должностными лицами таможенного поста самостоятельно без указания в профиле риска.

6.3.55. Учитывать результаты применения мер по минимизации рисков в соответствии с порядком, установленным правовыми актами ФТС России.

6.3.56. Вырабатывать предложения о необходимости формирования проекта зонального профиля риска, целевого профиля риска и доведение их до координирующего подразделения таможни, а при необходимости и до соответствующих структурных подразделений таможни.

6.3.57. Подготавливать предложения по выявлению и управлению рисками с учетом особенностей региона деятельности таможенного поста и направление их в таможню.

6.3.58. Выявлять факты некорректной работы (ошибок) специальных программных средств, обеспечивающих выявление рисков, индикаторы которых содержатся в профилях рисков, и доведение информации о таких фактах в соответствии с установленным порядком, определенным правовыми актами ФТС России.

6.3.59. Иные функции при реализации системы управления рисками, определенные положением о таможенном poste, положениями о

Продолжение приложения 1

структурных подразделениях таможенного поста и отдельными правовыми актами таможни, ЦТУ и ФТС России.

6.3.60. Обеспечивать проведения следующих форм таможенного контроля, в том числе с применением системы управления рисками:

- проверки документов и сведений;
- устного опроса;
- получения объяснений.

6.3.61. Обеспечивать в пределах своей компетенции соблюдения, единообразного применения и исполнения таможенного законодательства Таможенного союза, законодательства Российской Федерации о таможенном деле и иного законодательства Российской Федерации при осуществлении таможенных операций.

6.3.62. Систематизировать учет поступающих на таможенный пост законодательных и иных нормативных правовых актов, а также правовых актов ненормативного характера, включая издаваемые таможенным постом, поддержание их в контрольном состоянии.

6.3.63. Участвовать в пределах своей компетенции в реализации программ развития таможенного дела в Российской Федерации.

6.3.64. Выявлять, предупреждать и пресекать административные правонарушения и преступления в соответствии с законодательством Российской Федерации, оказывать содействия в соответствии с законодательством Российской Федерации в борьбе с терроризмом и в противодействии коррупции.

6.3.65. Участвовать в реализации системы мер по профилактике преступлений и административных правонарушений, отнесенных законодательством Российской Федерации к компетенции таможенных органов.

6.3.66. Взаимодействовать с другими правоохранительными и контролирующими органами Российской Федерации по вопросам выявления, предупреждения, пресечения и расследования административных правонарушений.

Продолжение приложения 1

6.3.67. Обеспечивать соблюдение законности в своей деятельности при принятии решений и совершении действий в области таможенного дела, а также при привлечении лиц к административной ответственности.

6.3.68. Участвовать в пределах своей компетенции в реализации мероприятий по обеспечению функционирования Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов и ведомственной интегрированной телекоммуникационной сети таможенных органов.

6.3.69. В случае возбуждения дела об административном правонарушении выпуск товаров осуществлять по решению начальника таможни, до завершения производства по делу, если товары не изъяты в качестве вещественных доказательств или на них не наложен арест в соответствии с законодательством Российской Федерации об административных правонарушениях;

6.3.70. В соответствии с действующими нормативными актами ФТС России:

выявлять необходимость проведения таможенного досмотра;

формировать и направлять докладную записку начальнику таможенного поста (лицу, его замещающему) либо иному уполномоченному должностному лицу для принятия решения о проведении таможенного досмотра;

формировать поручение о проведении таможенного досмотра по установленной форме;

регистрировать поручения на таможенный досмотр и акты таможенного досмотра (осмотра).

6.3.71. Назначать таможенную экспертизу.

6.3.72. Осуществлять направление проб и образцов в экспертно-криминалистическую службу ФТС России (далее ЭКС), Центральное экспертно-криминалистическое таможенное управление (далее - ЦЭКТУ) в максимально

короткие сроки, но не позднее 3 дней со дня отбора товаров, требующих особых условий хранения, незамедлительно.

6.3.73. Обеспечивать в установленном порядке информационную безопасность и применение технических средств таможенного контроля, технических средств охраны таможенных органов, средств связи и телекоммуникаций, средств защиты информации.

6.3.74. Выполнять требования Решения Комиссии Таможенного союза от 20.09.2010 № 379 «О внесении изменения в Решение Комиссии Таможенного союза от 20 мая 2010 г. № 257 «Об Инструкциях по заполнению таможенных деклараций и формах таможенных деклараций» и дополнения в Решение Комиссии Таможенного союза от 18 июня 2010 г. № 289 «О форме и порядке заполнения транзитной декларации» при помещении товаров под таможенные процедуры временного ввоза или временного вывоза.

6.3.75. Продлевать срок временного вывоза и срок временного ввоза товаров в соответствии с установленным порядком.

6.3.76. Осуществлять контроль за условно выпущенными товарами, за соблюдением лицами установленных ограничений, требований и условий при условном выпуске товаров, за исключением условно выпущенных товаров, помещенных под таможенную процедуру выпуск для внутреннего потребления с предоставлением льгот по уплате таможенных платежей.

6.3.77. Взаимодействовать в пределах своей компетенции с таможенными органами и организациями, находящимися в ведении ФТС России.

6.3.78. Взаимодействовать с органами пограничного, ветеринарного, фитосанитарного, экологического и других видов государственного контроля.

6.3.79. Участвовать в подготовке предложений об издании, отмене, изменении нормативных и иных правовых актов ФТС России, а также

правовых актов ненормативного характера вышестоящих таможенных органов.

6.3.80. Вести делопроизводство, работу по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в ходе деятельности ОТОиТК № 1.

6.3.81. Использовать метод сверки сведений о товарах, содержащихся в таможенных документах и их электронных копиях, с соответствующими сведениями, содержащимися в дополнительных источниках (электронное уведомление о направлении товаров, данные экспортной или таможенной декларации иностранного государства и т.д.).

6.3.82. Осуществлять подготовку и принятие решения об отказе в выпуске товаров.

6.3.83. Осуществлять принятие решения о продлении срока проверки товаров.

6.3.84. При принятии решения о выпуске товаров, осуществлять проведение анализа всех представленных для таможенных целей документов путем сопоставления данных, заявленных в таможенной декларации, сведениям: указанным в документах, оформленных при помещении товаров на временное хранение, содержащимся в стандартных документах перевозчика, предусмотренных международными соглашениями в области транспорта, транспортными уставами, кодексами, другими законами и издаваемыми в соответствии с иными нормативными правовыми актами (далее - стандартные документы перевозчика), содержащимся в таможенных документах, оформленных при перевозке товаров под таможенным контролем, содержащимся в акте таможенного досмотра (осмотра) в случае проведения, полученным в результате применения в соответствии с иными нормативными актами ФТС России форм

таможенного контроля, в том числе установленными в конкретном профиле риска, содержащимся в электронных копиях таможенных документов.

6.3.85. Осуществлять выпуск товаров при соблюдении условий, определенных таможенным законодательством Таможенного союза.

6.3.86. Осуществлять завершение проверки таможенной декларации, иных документов и товаров при совершении таможенных операций путем проставления отметки таможенного органа о выпуске (отказе в выпуске) товаров.

6.3.87. Осуществлять принятие окончательных решений по таможенной стоимости товаров после выпуска с обеспечением или без обеспечения уплаты таможенных платежей.

6.3.88. Осуществлять хранение комплекта документов к ДТ выпущенной с обеспечением или без обеспечения уплаты таможенных платежей до принятия окончательного решения по таможенной стоимости и взыскания подлежащих уплате таможенных платежей.

6.3.89. Выполнять порядок сбора, обработки, передачи электронных копий ДТ и формирование баз данных в рамках Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов, утвержденный приказом Белгородской таможни и распоряжением по таможенному посту.

6.3.90. Выполнять сверку информации, содержащейся в базе данных ДТ, операционной базе данных ДТ и базе данных ДТ вторичного контроля на уровне таможенного поста.

6.3.91. Осуществлять проверку фактического поступления денежных средств на счет таможенного органа через программное средство КПС «Инспектор ОТО» либо по оперативным каналам связи через отдел таможенных платежей.

6.3.92. Формировать Решение о внесении изменений в сведения, содержащиеся в ДТ, после выпуска товаров и корректировку ее электронной копии

на уровне таможенного поста (для должностных лиц, назначенных ответственными согласно нормативных документов Белгородской таможни).

6.3.93. Вносить изменения и (или) дополнения в сведения, указанные в ДТ, до и после выпуска товаров (для должностных лиц, назначенных ответственными согласно распоряжения Белгородского таможенного поста).

6.3.94. Совершать таможенные операции в отношении товаров с применением карнета АТА (для должностных лиц, назначенных ответственными согласно приказа Белгородской таможни).

6.3.95. Проводить осмотр и опечатывание занимаемых помещений после окончания работы, а также проверку противопожарного состояния помещений.

6.3.96. Принимать, выдавать, обеспечивать сохранность ЛНП и штампов ТО, а также осуществлять контроль за безопасностью использования ЛНП и штампов ТО в подразделении.

6.3.97. Исполнять приказы и распоряжения начальника Белгородской таможни, начальника Белгородского таможенного поста.

6.3.98. Выполнять в пределах своей компетенции другие функции, если такие функции предусмотрены законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами ФТС России.

6.3.99. Иные обязанности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и законодательством Таможенного союза.

7. Права:

7.1. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 имеет права, установленные статьей 14 Федерального закона о гражданской службе.

Продолжение приложения 1

7.2. Для выполнения возложенных на главного государственного таможенного инспектора ОТОиТК № 1 обязанностей он также вправе:

7.2.1. Ознакомление с должностным регламентом и иными документами, определяющими его права и обязанности по замещаемой должности гражданской службы, критериями оценки эффективности исполнения должностных обязанностей, показателями результативности профессиональной служебной деятельности и условиями должностного роста;

7.2.2. Отдых, обеспечиваемый установлением нормативной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков;

7.2.3. Оплату труда и другие выплаты в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», иными актами Российской Федерации и со служебным контрактом;

7.2.4. Получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности государственного органа;

7.2.5. Доступ в установленном порядке к сведениям, составляющим государственную тайну, если исполнение должностных обязанностей связано с использованием таких сведений;

7.2.6. Защиту сведений о персональных данных от несанкционированного доступа и неправомерного их использования;

7.2.7. Должностной рост на конкурсной основе;

7.2.8. Дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном Федеральным законом от 27.07.2004г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и другими Федеральными законами;

7.2.9. Рассмотрение индивидуальных служебных споров в соответствии с действующим законодательством;

7.2.10. Проведение по его заявлению служебной проверки;

7.2.11. Участие в проведении таможенного контроля товаров, в том числе фактического таможенного контроля, в случае выявления при таможенных операциях профилей риска, содержащих указание о проведении фактического таможенного контроля;

7.2.12. Защиту своих прав и законных интересов на гражданской службе, включая обжалование в суд их нарушения;

7.2.13. Медицинское страхование в соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральным законом о медицинском страховании государственных служащих Российской Федерации;

7.2.14. Государственную защиту своих жизни и здоровья членов своей семьи, а также принадлежащего имущества;

7.2.15. Государственное пенсионное обеспечение в соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ.

7.2.16. Готовить проекты документов и заключений таможенного органа, совершать процессуальные действия, предписанные должным регламентом, руководствуясь сведениями, полученными из информационных ресурсов центральной базы данных Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов (далее- ЦБД ЕАИС ТО).

7.2.17. Обрабатывать с соблюдением режима конфиденциальности необходимую для выполнения своих должностных обязанностей информацию, содержащуюся в ЦБД ЕАИС ТО.

7.2.18. Использовать подсистемы ЕАИС ТО, предназначенные для оформления доступа, получения и обработки конфиденциальной информации, содержащейся в информационных ресурсах.

8. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 осуществляет иные права и обязанности, предусмотренные законодательством Российской Федерации, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России.

9. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей может быть привлечен к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации и законодательством Таможенного союза.

IV. Перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие и иные решения

10. При исполнении служебных обязанностей главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 вправе самостоятельно принимать решения по вопросам:

10.1. О соответствии сведений, заявленных в таможенной декларации, в том числе о наименовании товаров, их количественных данных (количество мест, вес и пр.), сведениям, содержащимся в документах, представленных в таможенный пост для проверки таможенной декларации, а также в электронных копиях таможенных документов;

10.2. О правильности определения классификационного кода по ТН ВЭД ЕАЭС;

10.3. О правильности определения страны происхождения по товарам, в отношении которых применяются меры тарифного и нетарифного регулирования;

10.4. О контроле соблюдения актов законодательства Российской Федерации, устанавливающих запреты и ограничения на ввоз на территорию Таможенного союза и на вывоз с территории Таможенного союза отдельных товаров;

10.5. О товарах, содержащих объекты интеллектуальной собственности, включенные и не включенные в реестр ФТС России, и обладающих признаками контрафактных;

10.6. О соблюдении валютного законодательства РФ и ТС;

10.7. О правильности определения таможенной стоимости;

10.8. О правильности статистической стоимости;

10.9. О контроле правильности исчисления и своевременности уплаты таможенных пошлин, налогов, а также внесения обеспечения уплаты таможенных платежей и его размера (если требуется);

10.10. О контроле соблюдения требований и условий заявленной таможенной процедуры;

10.11. О выявлении рисков, содержащихся в профилях риска, доведенных до таможенных органов в бумажном и (или) в электронном виде;

10.12. О проведении анализа всех представленных для таможенных целей документов путем сопоставления данных, заявленных в таможенной декларации, принятии решения о выпуске товаров;

10.13. О проверке соблюдения условий выпуска товаров.

11. При исполнении служебных обязанностей главный государственный таможенный инспектор обязан самостоятельно принимать решения по вопросам:

11.1. о соответствии сведений, заявленных в таможенной декларации, в том числе о наименовании товаров, их количественных данных (количество мест, вес и пр.), сведениям, содержащимся в документах, представленных в таможенный пост

для проверки таможенной декларации, а также в электронных копиях таможенных документов;

11.2. О правильности определения классификационного кода по ТН ВЭД ЕАЭС;

11.3. О правильности определения страны происхождения по товарам, в отношении которых применяются меры тарифного и нетарифного регулирования;

11.4. О контроле соблюдения актов законодательства Российской Федерации, устанавливающих запреты и ограничения на ввоз на территорию Таможенного союза и на вывоз с территории Таможенного союза отдельных товаров;

11.5. О товарах, содержащих объекты интеллектуальной собственности, включенные в реестр ФТС России, и обладающих признаками контрафактных;

11.6. О соблюдении валютного законодательства РФ и ТС;

11.7. О правильности определения таможенной стоимости;

11.8. О правильности статистической стоимости;

11.9. О контроле правильности исчисления и своевременности уплаты таможенных пошлин, налогов, а также внесения обеспечения уплаты таможенных платежей и его размера (если требуется);

11.10. О контроле соблюдения требований и условий заявленной таможенной процедуры;

11.11. О выявлении рисков, содержащихся в профилях риска, доведенных до таможенных органов в бумажном и (или) в электронном виде;

11.12. О проведении анализа всех представленных для таможенных целей документов путем сопоставления данных, заявленных в таможенной декларации, принятии решения о выпуске товаров;

11.13. О проверке соблюдения условий выпуска товаров.

Продолжение приложения 1

V. Перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений

12. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 в соответствии со своей компетенцией вправе участвовать в подготовке следующих проектов:

- 12.1. Участвовать в подготовке зональных профилей рисков;
- 12.2. Подготавливать докладные записки по фактам выявления рисков;
- 12.3. Составлять первичные процессуальные документы по фактам выявления недостоверного декларирования;
- 12.4. Подготавливать письменные запросы (при необходимости) по дополнительной или уточняющей информации от участника ВЭД, а также в структурные подразделения Белгородской таможни.

13. Главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 в соответствии со своей компетенцией обязан участвовать в подготовке следующих проектов:

- 13.1. Участвовать в подготовке зональных профилей рисков;
- 13.2. Подготавливать докладные записки по фактам выявления рисков;
- 13.3. Составлять первичные процессуальные документы по фактам выявления недостоверного декларирования;
- 13.4. Подготавливать письменные запросы (при необходимости) по дополнительной или уточняющей информации от участника ВЭД, а также в структурные подразделения Белгородской таможни.

VI. Сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений

14. В соответствии со своими должностными обязанностями главный государственный таможенный инспектор ОТОиТК № 1 принимает решения в сроки,

Продолжение приложения 1

15. установленные законодательством Российской Федерации, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России.

VII. Порядок служебного взаимодействия гражданского служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей

15. Взаимодействие главного государственного таможенного инспектора ОТОиТК № 1 с государственными служащими таможенных органов, государственными служащими иных государственных органов, а также с другими гражданами и организациями строится в рамках деловых отношений в соответствии с Общими принципами служебного поведения государственных служащих, утвержденными Указом Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885, и требований к служебному поведению, установленных статьей 18 Федерального закона о гражданской службе, а также в соответствии с актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России.

VIII. Перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административными регламентами ФТС России

16. Государственные услуги не оказывает.

IX. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности

17. Эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности главного государственного таможенного инспектора ОТОиТК № 1 оценивается по следующим показателям: выполняемому объему работы и интенсивности труда, способности сохранять высокую работоспособность в сложных условиях, соблюдению служебной дисциплины, своевременности и оперативности выполнения поручений;

Продолжение приложения 1

качеству выполненной работы (подготовке документов в соответствии с установленными требованиями, полному и логичному изложению материала, юридически грамотному составлению документа, отсутствию стилистических и грамматических ошибок); профессиональной компетентности (знанию законодательных, нормативных правовых актов, широте профессионального кругозора, умению работать с документами); способности четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умению рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты; творческому подходу к решению поставленных задач, активности и инициативе в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способности быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям; осознанию ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений.

Должностной регламент разработан в соответствии с требованиями приказов ФТС России от 11.08.2009 № 1458 «Об утверждении Положения о порядке разработки и утверждения должностной инструкции сотрудника таможенного органа Российской Федерации и должностного регламента государственного гражданского служащего таможенного органа Российской Федерации», от 17.03.2014 № 464 «Об утверждении примерных должностных регламентов федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации и представительств таможенной службы Российской Федерации за рубежом»

Начальник ОТОиТК № 1
Белгородского таможенного поста
советник государственной гражданской
службы РФ 2 класса

Е.А. Переверзев

«__» _____ 2015г.

СОГЛАСОВАНО

И.о. начальника
Белгородского таможенного поста
майор таможенной службы
Комов

Д.Н.

«__» _____ 2015г.

**Структура Белгородского таможенного поста Белгородской таможни (код 10101030),
в регионе деятельности которого находится пункт пропуска через Государственную
границу Российской Федерации**

