

**В.В. Макрусев**

*заведующий кафедрой управления Российской таможенной академии,  
доктор физико-математических наук*

**М.А. Месяц**

*заместитель начальника Бикинского таможенного поста Хабаровской таможни,  
кандидат экономических наук*

**АЛГОРИТМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЧАЛЬНИКА  
ТАМОЖЕННОГО ПОСТА НА ОПЕРАЦИОННОМ УРОВНЕ**

В условиях реализации Указа Президента Российской Федерации по переходу ФТС РФ в ведение Минфина<sup>1</sup> и последующему созданию единой системы администрирования налогов и неналоговых (приравненных к ним) платежей, актуализируется проблема формирования модели сквозного процесса государственного контроля, интегрирующей в себе бизнес-модели деятельности налоговой, таможенной и других государственных структур на единой методологической основе.

Наиболее продуктивным научным инструментарием постановки и качественного решения такой ширококомасштабной проблемы является так называемый процессный подход. Применение его на практике предполагает решение проблемы в несколько этапов. Основные из них следующие:

- анализ деятельности государственных структур;
- формирование концепции сквозного непрерывного процесса администрирования и разработка соответствующей организационно-деятельной модели;
- разработка стратегии и программы реализации концепции;
- разработка и практическая апробация пилотного проекта для оценки рисков и перспектив перед непосредственным началом системных преобразований.

Среди представленных этапов определяющим является этап анализа деятельности существующей государственной структуры. Процессорный подход на этапе анализа позволяет использовать существующие международные стандарты для описания деятельности организации на операционном уровне, описывать деятельность ее должностных лиц, решать задачи оптимизации деятельности, посредством исключения дублирующих элементов, выявления «узких мест», делегирования части полномочий и т. п., а в целом – определить существующий потенциал действующей организации.

Современная система управления таможенной службы России имеет иерархическую структуру. Управление реализуется на уровне центрального аппарата ФТС

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации. Вопросы Министерства финансов Российской Федерации, от 15.01.2015 года. № 12.



России, регионального таможенного управления, таможен и таможенных постов. Такая структура обеспечивает централизованный распределительный характер управления.

Управление, в широком понимании этого термина – непрерывный процесс воздействия на объект управления для достижения требуемых результатов при наименьших затратах времени и ресурсов. Управление всегда осуществляется с определенной целью. Цель должна быть корректно обозначена для объекта управления и связана с состоянием среды, в котором он находится.

Для таможенной службы цель нормативно закреплена в Стратегии развития Федеральной таможенной службы до 2020 года и декомпозируется на 11 основных задач (направлений деятельности). Степень достижения поставленной цели должна определяться при помощи целевой функции управления. Однако для реализации рационального управления не достаточно иметь только целевую функцию и заданные для нее ограничения. Помимо этого необходима информация о состоянии объекта управления и среды функционирования, а также о множестве возможных состояний элементов управления<sup>1</sup>.

Без информации не существует управления. Более того, управление является непрерывным процессом переработки информации: на основании полученной информации вырабатывается соответствующее решение, которое, в свою очередь, становится причиной для получения новой информации, и т. д.

Субъектом анализа, обработки и корректировки входящей информации, а также генерации новой – является руководитель таможенного органа, либо его структурного подразделения в зависимости от степени детализации. Если рассматривать систему управления таможенной службы на самом нижнем ее иерархическом уровне – уровне таможенного поста, то здесь субъектом управления является начальник таможенного поста.

Начальник поста осуществляет служебную деятельность и реализует свои полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации, правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, нормативными и иными правовыми актами ФТС России, Общим положением о таможенном poste, условиями контракта о службе в таможенных органах Российской Федерации, а также положениями должностной инструкции.

Должностная инструкция начальника таможенного поста разработана в соответствии с типовыми требованиями, предусмотренными приказом ФТС России от 11.08.2009 № 1458, и утверждена начальником таможни. Она представляет собой

<sup>1</sup> Макрусев В.В. Трансформация института таможенного администрирования в систему таможенных услуг: задача и особенности ее решения // Вестник университета (Государственный университет управления), № 1. 2015. С. 231–237.



внутрительный свод обязанностей по контролю за соблюдением подчиненными должностными лицами правильности применения отдельных нормативных актов таможенного законодательства, без детализации его управленческой составляющей.

В целом на сегодняшний день ни в одном законодательном акте ФТС России не регламентирована и детально не описана деятельность руководителя таможенного органа, будь то начальника РТУ, таможни или таможенного поста, по управлению вверенным ему таможенным органом.

Под алгоритмом управления будем понимать отработанный порядок принятия решений по планированию, организации, контролю, мотивации и передаче информации в процессе управления. Определим деятельность руководителя таможенного поста, основываясь на инструментах процессного подхода. Его действия представим конечным набором операций, совершаемых им в процессе управления.

Для более объективного описания процесса управления таможенным постом необходима информация о состоянии объекта управления и среды функционирования, для чего конкретизируем задачу.

В качестве объекта управления рассмотрим Бикинский таможенный пост Хабаровской таможни Дальневосточного таможенного управления.

В таблице 1 приведены основные показатели деятельности Бикинского таможенного поста в период с 01.01.2014 по 30.09.2014.

Организационная структура таможенного органа построена на функциональном подходе к управлению и включает следующие элементы: начальник таможенного поста, заместитель начальника таможенного поста, отдел таможенного оформления и таможенного контроля, отдел таможенного досмотра, отдельная должность государственного таможенного инспектора по информационно-техническому обеспечению, а также должность водителя.

Штатная численность Бикинского таможенного поста составляет 19 человек, из них: начальник таможенного поста, заместитель начальника таможенного поста, отдел таможенного оформления и таможенного контроля – 8 чел., отдел таможенного досмотра – 6 чел., государственный таможенный инспектор по информационно-техническому обеспечению – 1 чел., водитель – 2 чел..

Как видно из таблицы 1, основным направлением работы рассматриваемого таможенного органа является осуществление таможенного контроля за товарами, перемещаемыми физическими лицами для личного пользования, а также организация таможенного, транспортного и иных видов контроля в отношении товаров и транспортных средств, перемещаемых в торговом обороте, открытие процедуры таможенного транзита.

В.В. МАКРУСЕВ, М.А. МЕСЯЦ



Таблица 1

**Основные показатели оперативной работы  
Бикинского т/п Хабаровской таможни**

Наименование показателей	Из России	В Россию	Всего
Грузов брутто(кг) в том числе по видам транспорта:	3296521,9	1924600,78	5221122,68
Автомобильный (вкл.а/м грузовые, легковые и автобусы) (кг)	3296521,9	1924600,78	5221122,68
– а/м грузовые (кг)	3252493	773967,83	4026460,83
– автобусы (кг)	44028,9	1150632,95	1194661,85
Транспортных средств:	1420	1417	2837
автомобилей грузовых (включая микроав- тобусы с грузом) (штук)	186	186	372
автобусы (включая микроавтобусы с пасса- жирами) (штук)	902	899	1801
судов речных (включая паромы)(штук)	332	332	664
проследовало через границу РФ физиче- ских лиц (чел.)	25306	25251	50557
Всего перечислено платежей (рублей)	---	191611,99	191611,99
Кол-во актов о наложении взыскания (штук)	---	---	---
Кол-во оформленных ТД (штук)	---	80	80
Кол-во протоколов об административных правонарушениях (штук)	1	27	28
Кол-во оформленных ТПО (штук)	---	131	131

В целом анализ показывает, что на Бикинском таможенном посту реализуются следующие основные процессы:

- процесс управления таможенным постом;
- процесс таможенного контроля товаров, перемещаемых физическими лицами;
- процесс таможенного контроля товаров и транспортных средств, перемещаемых в торговом обороте;
- процесс материального обеспечения таможенного поста.

Деятельность начальника Бикинского таможенного поста основана на важнейших функциях управления – планировании, организации, регулировании, учете и контроле, анализе и прогнозировании.

В целях описания и детализации деятельности руководителя таможенного поста в течение квартала проведен детальный мониторинг ежедневных операций, выполняемых начальником Бикинского таможенного поста с фотографированием




**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА**

рабочего времени, затрачиваемого на каждую совершенную операцию. Результаты мониторинга обобщены и приведены ниже в табл. 2.

Таблица 2

*Операционное описание и результаты мониторинга деятельности  
начальника Бикинского таможенного поста (фрагмент)*

№ п/п	Наименование операции	Наименование правового акта, регламентирующего осуществление действия	Среднее количество затраченного времени, часы.	Средняя частота выполнения, раз
1	Заслушивание начальников подразделений о результатах деятельности подразделений. Анализ состояния деятельности таможенного поста.	Должностная инструкция	0,25	Ежедневно 1 раз в день
2	Доклад начальнику Хабаровской таможни о результатах деятельности таможенного поста за истекшие сутки. Получение указаний, распоряжений.	Должностная инструкция	0,17	Ежедневно 1 раз в день
3	Постановка задач перед начальниками отделов по достижению планируемых результатов деятельности таможенного поста (контрольных текущих показателей и показателей конечного результата деятельности таможенного поста). Корректировка принятых ими решений.	Должностная инструкция	0,17	Ежедневно 1 раз в день
...	...	...	...	...
26	Прием граждан, работа с заявлениями, обращениями, жалобами граждан и организаций (участников ВЭД)	Должностная Инструкция; Административный регламент Федеральной таможенной службы	2	Еженедельно 1 раз в неделю
ИТОГО Ежедневно:			9,83	12 операций
ИТОГО Еженедельно:			7,5	6 операций
ИТОГО Ежемесячно:			3	3 операции
ИТОГО Ежеквартально:			11,5	5 операций

На основании анализа приведенных в таблице 2 данных можно отметить, что деятельность начальника таможенного поста по управлению таможенным органом нуждается в корректировке, так как:



– не достаточно ориентирована на таможенные процессы, происходящие в таможенном органе, что не позволяет в полной мере достичь ожидаемых результатов деятельности таможенного поста;

– не сбалансирована по времени и нагрузке;

– отсутствует четкая технология управления позволяющая осуществлять самоанализ, самоконтроль и самосовершенствование процесса управления;

– ответственность за всю деятельность таможенного органа возложена на начальника таможенного поста, механизм делегирования полномочий практически отсутствует.

Предлагается, используя разработанную ранее методику определения таможенных процессов<sup>1</sup>, оптимизировать алгоритм управления таможенным постом, выполнив следующие действия:

– корректно выделить таможенные процессы таможенного поста;

– назначить руководителей для каждого таможенного процесса;

– сформировать организационный механизм процессного управления таможенным органом;

– описать алгоритмы деятельности руководителей таможенных процессов на операционном уровне;

– оптимизировать должностные инструкции (регламенты) основываясь на принципах процессного управления;

– оптимизировать структуру и штатную численность таможенного поста опираясь на межфункциональные таможенные процессы;

– предусмотреть возможность делегирования полномочий нижестоящим руководителям таможенных процессов;

– максимально возможно автоматизировать деятельность начальника таможенного поста по управлению таможенным органом.

<sup>1</sup> *Макрусев В.В.* Современные подходы к управлению деятельностью таможенных органов: монография / В.В. Макрусев, Д.Г. Зеркин, М.А. Месяц. М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2012. 170 с.