

*Н.В. Карпенко<sup>1</sup>, А.В. Аксаментова<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация*

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ**

***Аннотация.** Статья посвящена вопросам рассмотрения сущности общих положений о концепции стратегического управления, а также Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года как примера стратегического управления организацией и возникающих проблем в стратегическом управлении таможенными органами. Актуальность исследования состоит в том, что глобальная цель данной стратегии базируется на основных направлениях деятельности таможенных органов, по каждому из которых должен быть разработан соответствующий набор контрольных показателей эффективности деятельности, на основании оценки значений которых руководством должны осуществляться управленческие воздействия. Соответственно это приводит к неизмеримости целей, затрудняющих общую оценку эффективности выполнения стратегических задач. Существует разрыв между стратегическими направлениями деятельности, тактическими задачами и системой показателей, что, в конечном счете, снижает эффективность таможенной деятельности.*

***Ключевые слова:** таможенные органы; стратегическое управление; эффективное управление; планирование; цель стратегии; элементы стратегии; проблемы стратегии.*

*N. V. Karpenko<sup>1</sup>, A. V. Aksamentova<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> *Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation*

## **CURRENT PROBLEMS IN THE CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF CUSTOMS AUTHORITIES**

***Abstract.** The article is devoted to consideration of essence of General provisions on the concept of strategic management and the Strategy of development of customs service of the Russian Federation until 2030, as an example of strategic management organization and emerging issues in strategic management of customs ore-body. The relevance of the study is that the global goal of this strategy is based on the main activities of customs authorities, for each of which an appropriate set of performance benchmarks should be developed based on the assessment of the values of which management should carry out management actions. Accordingly, this leads to immeasurability of goals, which complicate the overall assessment of the effectiveness of the implementation of strategic tasks. There is a gap between the strategic directions of activity, tactical tasks and the system of indicators, which ultimately reduces the effectiveness of customs activities.*

***Keywords:** customs authorities; strategic management; effective management; planning; strategy goal; strategy elements; strategy problems.*

### **Введение**

Федеральная таможенная служба сегодня находится в стадии реформирования, целью которого является качественное повышение результативности регулирования сферой внешнеэкономической деятельности России, формирование условий стабильной, благоприятной среды для внешней торговли, создание современных и универсальных инструментов таможенного регулирования и контроля.

Главными факторами общемирового характера, напрямую влияющими на формирование философии и политики в области таможенного дела, являются: устойчивая тенденция интегрирования различных стран мира в политические и экономические союзы и организации, и тенденция глобализации процессов производства, торговли и финансово-экономических процессов.

Основные составляющие управления развитием таможенной службы – это формирование видения, определение целей и задач, стратегии, разработка концепций и планов развития, управление таким процессом.

Отсюда можно определить и главные задачи Федеральной таможенной службы. Это повышение качественного регулирования сферой внешнеэкономической деятельности, формирование благоприятной среды для внешней торговли, а также создание современных инструментов таможенного контроля.

Все перечисленное находит отражение в создании Федеральной таможенной службой стратегий, рассчитанных на долгосрочный период, и позволяющих поэтапно достигать поставленных целей. Таким образом, рассмотрение проблем в концепции стратегического управления таможенными органами в настоящее время представляет достаточную актуальность.

### **Основной контент**

Стратегическое управление традиционно рассматривается в рамках коммерческих организаций. Но в то же время все основные закономерности в концепциях стратегического управления проявляются в управлении государственными организациями, в том числе в управлении таможенными органами.

Стратегическое управление в государственной службе обладает теми же основными чертами, что и стратегическое управление в коммерческой организации. Здесь проявляются те же закономерности, что и в общем управлении.

Но все же отличия есть, и они состоят в следующем:

1) ключевые цели государственных учреждений связаны с решением социально значимых задач, а не с получением прибыли;

2) бюджетное финансирование государственных учреждений предполагает строго установленные сметы расходов, что снижает гибкость стратегического управления и уменьшает возможности оперативного реагирования в условиях быстро изменяющихся обстоятельств;

3) для государственных служб характерна относительная стабильность и защита вышестоящими структурными подразделениями, органами управления. Это является, безусловно, положительным моментом, однако такая стабильность может демотивировать персонал к выполнению стратегических планов;

4) государственные учреждения гораздо больше подвержены внешнему контролю, нежели коммерческие;

5) внутренняя и внешняя среда государственных учреждений отличаются высокой стабильностью и определенностью, это объясняется строгой регламентацией их деятельности.

Концепция стратегического управления таможенными органами включает в себя несколько элементов [5]:

первый – определение основных целей, миссии, общеорганизационных и специфических целей;

второй – приоритеты распределения ресурсов, затрагивает принципы распределения ресурсов;

третий – управление на всех уровнях таможенной системы направлено на достижение поставленных целей.

Прежде всего, необходимо дать определение понятию «стратегическое управление».

Данное понятие принято рассматривать как в широком смысле, так и в узком.

В широком смысле стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

В узком смысле – это многоплановый поведенческий процесс, направленный на развитие экономической системы, путем разработки и реализации стратегии с учетом факторов внешней среды. Он включает формирование видения и миссии, постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных целей.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой по существу способ управления, используемый в условиях появления новых, более сложных задач, обусловлен-

ных динамичностью и неопределенностью обстановки. Некоторые из этих задач являются оригинальными, а поэтому не может быть использован для их решения имеющийся опыт. Эти задачи отличаются большим количеством переменных, сложным характером их зависимостей, наличием случайных факторов, а также временным ограничением. Уже сейчас, по некоторым данным, удельный вес подобных задач составляет более половины в общем числе решаемых управленческих задач и имеет тенденцию к росту.

Следующими условиями являются быстрая сменяемость задач и соответствующая реакция организаций по изменению направлений капитальных вложений, организационных форм управления, высокой цены ошибок от принятия неправильных решений. Особенно это относится к организациям, выполняющим узкие функции. А также отсутствие разработанных формализованных схем и процедур решения задач. В задачах управления преобладают качественные (то есть неопределенные характеристики). Поэтому они могут быть решены с помощью дополнительной информации, получаемой от человека, на основе его интуиции.

Итак, стратегическое управление представляет собой принятие и реализацию решений, направленных на достижение желаемого состояния объекта управления в будущем, учитывающее непрерывное изменение внешних и внутренних условий его функционирования [3].

Данный термин появился в 60–70 гг. XX в. и изначально применялся лишь в коммерческих организациях, в последствии он нашел свое отражение в применении и государственными органами, не исключая Федеральную таможенную службу.

В теории стратегического управления существует множество определений понятию «стратегия». Наиболее часто цитируется определение, данное А. Д. Чендлером, поскольку оно наиболее полно отражает суть данного понятия: «стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей» [4].

Примером реализации стратегического управления может послужить Распоряжение Правительства РФ от 23 мая 2020 г. № 1388-р, которым утверждена Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г. (далее – Стратегия). Это документ стратегического планирования, определяющий целевые ориентиры, приоритетные направления и задачи развития таможенной службы на долгосрочный период.

В соответствии с обозначенными в Стратегии целевыми ориентирами определена миссия Федеральной таможенной службы – содействие развитию международной торговли, росту товарооборота и несырьевого экспорта, обеспечение национальной безопасности Российской Федерации, полноты и правомерности взимания таможенных платежей, достижение высокого качества таможенного администрирования, создание конкурентных преимуществ для законопослушных участников внешнеэкономической деятельности [2].

Стратегия призвана консолидировать усилия таможенных органов Российской Федерации в целях защиты объективно значимых экономических потребностей страны, удовлетворение которых обеспечивает реализацию национальных стратегических приоритетов Российской Федерации.

В Стратегии определены механизмы реализации таможенной службой Российской Федерации государственной политики в сфере обеспечения экономической и иных видов безопасности при осуществлении внешней торговли товарами и взаимной торговли государственных членов Евразийского экономического союза, обеспечивающие преемственность между стратегическими приоритетами и задачами государственного управления социально-экономическим развитием Российской Федерации на долгосрочную перспективу, а также задачами развития внешнеэкономической деятельности.

Реализация Стратегии основывается на следующих принципах [2]:

- долгосрочное стратегическое планирование с учетом мировых тенденций;
- планомерность и последовательность в развитии;
- предсказуемость и прозрачность фискальных и регулирующих условий;
- нацеленность на результат;
- оптимизация и совершенствование таможенного администрирования;

- автоматизация и информатизация сквозных бизнес-процессов деятельности таможенной службы на основе передовых технологий;
- клиентоориентированность и бесконтактность;
- обеспечение условий для формирования устойчивой модели добросовестного и законопослушного поведения субъектов внешнеэкономической деятельности;
- признание деяний, содержащих признаки преступлений и административных правонарушений в таможенной сфере, одной из угроз безопасности Российской Федерации.

Итак, Стратегия включает в себя следующие направления [6]:

- совершенствование таможенного администрирования;
- совершенствование реализации фискальной функции в условиях создания интегрированных информационных систем, трансграничного пространства и развития цифровых платформ;
- современные технологии обеспечения соблюдения запретов и ограничений, соблюдения валютного законодательства Российской Федерации и актов органов валютного регулирования, защиты прав на объекты интеллектуальной собственности в условиях развития интегрированных информационных цифровых систем;
- развитие системы управления рисками;
- новые подходы к организации контроля правильности классификации и происхождения товаров до выпуска и после выпуска товаров;
- новые подходы к организации и проведению таможенного контроля после выпуска товаров;
- правоохранительная деятельность таможенных органов;
- совершенствование правового обеспечения деятельности таможенных органов;
- информационно-аналитическое обеспечение деятельности таможенных органов;
- совершенствование информационно-технического обеспечения таможенных органов и информационной безопасности и др.

На базе данного документа сформулирован и ряд проблем.

Глобальная цель данной стратегии базируется на следующих основных направлениях деятельности [7]:

- повышение автоматизации процессов выявления рисков;
- совершенствование системы таможенного транзита;
- конкурентные преимущества экспортноориентированных секторов экономики;
- однократность применения информации и применения форм государственного контроля;
- цифровая трансформация технологий таможенного оформления и таможенного контроля;
- модернизация инфраструктуры пунктов пропуска;
- внедрение глобальной системы прослеживаемости;
- исключение дублирования данных.

Таким образом, по каждому из указанных направлений должен быть разработан соответствующий набор показателей, на основании оценки значений которых руководством должны осуществляться управленческие воздействия. Соответственно это приводит к неизмеримости целей, затрудняющих общую оценку эффективности выполнения стратегических задач, что и является одной из проблем в концепции стратегического управления таможенными органами.

Если говорить об оперативном планировании, то проанализировав квартальные отчеты таможенных органов ФТС России, было отмечено, что они включают в себя такие контрольные показатели эффективности деятельности, как [1]:

- 1) скорость совершения таможенных операций;
- 2) полноту и своевременность поступления таможенных платежей;
- 3) эффективность противодействия преступлениям и административным правонарушениям.

При этом какие-либо промежуточные показатели выполнения Стратегии развития таможенной службы до 2030 г. отсутствуют.

Таким образом, можно предположить, что происходит обесценивание стратегии развития путем исключения ее из документов, являющихся основой тактического планирования в таможенных органах, что является еще одной проблемой в концепции стратегического управления таможенными органами ФТС России.

### **Заключение**

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на то, что стратегическое управление направлено на увеличение производительности регулирования в области внешнеэкономической деятельности Российской Федерации, формирование условий благоприятной среды для внешней торговли, формирование современных инструментов таможенного управления, что стратегия основана на создании «умной таможни», использующей новые цифровые технологии, что в свою очередь должно привести к скорости и безопасности совершения таможенных операций и эффективного экономического развития страны в целом, тем не менее существует разрыв между стратегическими направлениями деятельности, тактическими задачами и системой контрольных показателей эффективности деятельности, что в конечном счете, может привести к снижению этой эффективности.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Федеральный закон от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // *Собрание законодательства РФ*. 2018. № 32 (ч. 1). Ст. 5082.
2. Распоряжение Правительства РФ от 23 мая 2020 г. № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» // *Собрание законодательства РФ*. 2020. № 22. Ст. 3572.
3. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 507 с. (Бакалавр. Академический курс).
4. Малыгина Т. Ю. Особенности стратегического управления государственными и муниципальными учреждениями / Т. Ю. Малыгина // *Молодой ученый*. 2015. № 12. С. 452–454.
5. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. 3-е изд. Москва : Дашков и К°, 2019. 235 с.
6. Стратегическое управление в государственных структурах и в коммерческих организациях. Текст : электронный // *Gigabaza.ru* : [сайт]. 2020. URL: <https://gigabaza.ru/doc/3425.html> (дата обращения: 15.11.2020).
7. Доклад руководителя ФТС России В.И. Булавина «О проекте Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» // Федеральная таможенная служба : официальный сайт. 2020. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/636385818> (дата обращения: 22.12.2020).

### **REFERENCES**

1. Federal'nyy zakon ot 3 avgusta 2018 g. № 289-FZ «O tamozhennom regulirovanii v Rossiyskoy Federatsii i o vnesenii izmeneniy v otchel'nyye zakonodatel'nyye akty Rossiyskoy Federatsii» [Federal Law of August 3, 2018 No. 289-FZ "On Customs Regulation in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation"]. *Sobraniye zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii* [Collected Legislation of the Russian Federation]. 2018, No. 32, part 1, section 5082.
2. Rasporyazheniye Pravitel'stva RF ot 23 maya 2020 g. № 1388-r «Strategiya razvitiya tamozhennoy sluzhby Rossiyskoy Federatsii do 2030 goda» [Decree of the Government of the Russian Federation of May 23, 2020 No. 1388-r "Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation Until 2030"]. *Sobraniye zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii* [Collected Legislation of the Russian Federation]. 2020, No. 22, section 3572.

3. Litvak B.G. Strategicheskiy menedzhment : uchebnik dlya bakalavrov [Strategic management: textbook for bachelors]. Moscow, Yurayt Publishing House, 2019, 507 p.
4. Malygina T.Yu. Osobennosti strategicheskogo upravleniya gosudarstvennymi i munitsipal'nymi uchrezhdeniyami [Features of strategic management of state and municipal institutions]. *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. 2015, No. 12, p. 452-454.
5. Larionov I.K., Gerasin A.N., Gerasina O.N. (i drugiye); Larionova I.K. (pod redaktsiyey) Strategicheskoye upravleniye: uchebnik [Strategic management: textbook / I.K. Larionov, A.N. Gerasina, O.N. Gerasina etc.; edited by I.K. Larionov]. 3rd ed. Moscow, Dashkov and K°, 2019. 235 p.
6. Strategicheskoye upravleniye v gosudarstvennykh strukturakh i v kommercheskikh organizatsiyakh. Tekst : elektronnyy [Strategic management in state structures and commercial organizations. Text: electronic]. Gigabaza.ru: sayt [Gigabaza.ru: site]. 2020. URL: <https://gigabaza.ru/doc/3425.html> (date of access: 15.11.2020).
7. Doklad rukovoditelya FTS Rossii V.I. Bulavina «O projekte Strategii razvitiya tamozhennoy sluzhby Rossiyskoy Federatsii do 2030 goda» [Report of the head of the Federal customs service of Russia V.I. Bulavin «On the Draft Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2030»]. *Federal'naya tamozhennaya sluzhba : ofitsial'nyy sayt* [Federal Customs Service: official website]. 2020. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/636385818> (date of access: 22.12.2020).

#### **Информация об авторах**

*Аксаментова Анна Владимировна* – студент, Иркутский государственный университет путей сообщения, 664074, г. Иркутск, ул. Чернышевского, 15, e-mail: [anya.aksamentova@mail.ru](mailto:anya.aksamentova@mail.ru)

*Карпенко Наталья Васильевна* – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра таможенного дела и правоуказания, Иркутский государственный университет путей сообщения, 664074, г. Иркутск, ул. Чернышевского, 15, e-mail: [85912008@rambler.ru](mailto:85912008@rambler.ru)

#### **Authors**

*Aksamentova Anna Vladimirovna* – student, Irkutsk State Transport University, 15 Chernishevsky St., 664074, Irkutsk, Russia, e-mail: [anya.aksamentova@mail.ru](mailto:anya.aksamentova@mail.ru)

*Karpenko Natalya Vasilevna* – Ph.D. in Pedagogics, Associate Professor, Department of Customs and Law, Irkutsk State Transport University, 15 Chernishevsky St., 664074, Irkutsk, Russia, e-mail: [85912008@rambler.ru](mailto:85912008@rambler.ru)

#### **Для цитирования**

Карпенко Н. В. Актуальные проблемы в концепции стратегического управления таможенными органами [Электронный ресурс] / Н. В. Карпенко, А. В. Аксаментова // Молодая наука Сибири: электрон. науч. журн. — 2020. — № 4. — Режим доступа: <http://mnv.irkups.ru/toma/410-20>, свободный. — Загл. с экрана. — Яз. рус., англ. (дата обращения: 25.12.2020).

#### **For citation**

Karpenko N.V., Aksamentova A.V. Aktual'nyye problemy v kontseptsii strategicheskogo upravleniya tamozhennymi organami [Current Problems in the Concept of Strategic Management of Customs Authorities]. *Molodaya nauka Sibiri: ehlektronnyj nauchnyj zhurnal* [Young science of Siberia: electronic scientific journal], 2020, No. 4. Access mode: <http://mnv.irkups.ru/toma/410-20>, free. Title from the screen. Languages: Russian, English [appeal date: 25.12.2020].