

**ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ТАМОЖЕННЫМИ  
УСЛУГАМИ**

**INNOVATIVE DIRECTIONS OF CONTROL SYSTEMS  
DEVELOPMENT STATE CUSTOMS SERVICE**

*Макрусев Виктор Владимирович,  
доктор физико-математических наук, профессор,  
заведующий кафедрой управления  
ГКОУ ВО «Российская таможенная академия,  
город Люберцы,  
E-mail: [makrusev@mail.ru](mailto:makrusev@mail.ru)  
Makrusev, Viktor V.,  
Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Head  
of the Department for Management of the Russian Customs Academy,  
Lyubertsy. E-mail: [makrusev@mail.ru](mailto:makrusev@mail.ru)*

**Аннотация**

В статье определяются инновационные направления развития института таможенного администрирования как системы таможенных услуг. Предлагаемое решение основывается на интегративном подходе, объединяющем комплекс решений по совершенствованию системы управления таможенными услугами на основе инструментов маркетинга и мониторинга. При этом каждый из инструментов рассматривается как составной элемент системного проекта, интегрируемого в целевую стратегию развития таможенной службы России.

Ключевые слова: инновации, сервисно-ориентированное таможенное администрирование, таможенные услуги, интегративный подход, таможенный маркетинг, мониторинг таможенных услуг.

Abstract: The article defined the innovative directions of development of the institute of customs administration as a system of customs services. The proposed solution is based on an integrative approach, combining a range of solutions for

improving the customs service management system based on marketing and monitoring tools. In addition, each of the tools is seen as an integral element of system design that integrates the target strategy for the development of the customs service of Russia.

Keywords: innovation, service-oriented customs administration, customs services, integrative approach, custom marketing, monitoring of customs services.

Современная таможенная система - это государственный институт, реализующий функции регулирования, контроля и надзора внешнеэкономической и внешнеторговой деятельности России в форме таможенного администрирования.

В организационно-деятельном плане таможенное администрирование нацелено на решение задачи формирования экономико-правовых и процедурно-технологических условий функционирования внешнеторгового сектора Российской экономики и задачи контроля соблюдения таких условий в ходе практической реализации таможенных операций и процедур. Решая такие задачи с использованием своих специфических технологий, таможенная система реализует концепцию сервисно-ориентированного администрирования и предоставляет комплекс государственных таможенных услуг, ориентированных на достижение целей государства, прежде всего в сфере ВЭД.

Суть концепции сервисно-ориентированного таможенного администрирования – создание организации (системы таможенных органов), адекватной современному российскому рынку, и механизма его адаптации к изменениям потребностей участников ВЭД в секторе государственных таможенных услуг.

Наиболее качественный результат от реализации концепции сервисно-ориентированного администрирования может быть получен, если поэтапно следовать решению Евразийского экономического совета от 29 мая 2014 г. № 68 «Об основных направлениях развития механизма «единое окно» в системе

регулирования внешнеэкономической деятельности». Положения, указанные в данном документе, помогают при решении важнейших вопросов, возникших в настоящее время перед отечественной системой таможенных услуг: процессно-технологических, информационных и программно-технических региональных, межведомственных и межгосударственных вопросов интеграции.

Реализация программы создает принципиально новую систему отношений (информационно-технологических, правовых, социальных и др.) между участниками внешнеэкономической деятельности и органам государственного контроля. Это позволит прийти к упрощению процесса таможенной проверки и стандартизации документации для проведения предварительного или последующего таможенного контроля, повысит оперативность и качество таможенного администрирования.

Наибольший эффект от реализации концепции сервисного администрирования может быть достигнут только при наличии соответствующих идей, методологии, адекватного методического обеспечения и эффективного механизма управления таможенными услугами.

Анализ отечественного и зарубежного опыта в области построения эффективных систем менеджмента организации, работающих в условиях рынка, показал, что наиболее значимым условием повышения качества и эффективности системы управления является создание в ней реально действующего механизма обратной связи, связывающего потребителя услуг с каждым из уровней системы управления. Наличие такого механизма принципиально, поскольку в рамках философии сервисно-ориентированного администрирования именно потребитель становится ключевым элементом в системе регулирования ВЭД.

Существующий бюрократический подход к управлению государственными таможенными услугами не ориентирован на соответствующую модернизацию системы управления, и, следовательно, не обеспечивает надлежащее качество таможенных услуг. Действующая на сегодняшний день обратная связь наиболее рельефно проявляется лишь в рамках реализации процедуры предоставления

итоговой отчетности. Связь же участников ВЭД с таможенными органами с целью оценки их деятельности и анализа качества предоставляемых услуг, проявляется лишь частично, посредством отдельных высказываний и публикаций участников ВЭД в сети Интернет, журналах и других средствах массовой информации.

Для успешного решения задач развития, стоящих перед таможенной службой России, необходимо внедрение перспективных управленческих подходов и технологий, зарекомендовавших себя и доказавших свою эффективность в коммерческих и государственных структурах. Практическое решение такой задачи в какой-то степени осуществляется уже в настоящее время.

В частности, это подтверждается решениями, принятыми в рамках реализации Стратегии развития таможенных органов 2020, и решениями, принимаемыми ФТС России по формированию и расширению перечня государственных таможенных услуг. Кроме того, Таможенный кодекс Таможенного союза и ряд подзаконных актов предусматривают возможность внедрения некоторых государственных таможенных услуг для участников ВЭД.

Развитие же управления государственными таможенными услугами в целом требует создания и внедрения инновационного механизма, представляемого, по нашему мнению, двумя основными подсистемами: маркетинга таможенных услуг и мониторинга их потребительского спроса и качества.<sup>1</sup>

Оценить на практике систему сервисно-ориентированного администрирования можно лишь через доступность (комфортность) процедуры получения той или иной государственной таможенной услуги и удовлетворенность потребителя ее качеством. Поэтому в перспективе именно эти две подсистемы будут обеспечивать внедрение и реализацию эффективной обратной связи бизнес сообщества с таможенными структурами.

---

<sup>1</sup> Макрусев В.В., Дианова В.Ю. Маркетинг таможенных услуг: учебник / В.В. Макрусев, В.Ю. Дианова. М.: Изд-во Российской таможенной академии. 2010. С. 261.

Интегративный эффект в деятельности таможенных органов может быть достигнут поэтапно в процессе формирования маркетинговой среды<sup>2</sup> таможенного органа, организации и проведения маркетинговых исследований и мониторинга процесса предоставления услуг и удовлетворенности участников ВЭД их качеством, формирования спроса путем коммуникативных и других маркетинговых воздействий.

Маркетинг в сфере таможенных услуг развивает основы системного подхода к таможенному администрированию в условиях современного рынка. В организационном плане ставится вопрос о создании маркетинговой подсистемы как компонента системы сервисно-ориентированного таможенного администрирования.

Цель таможенного маркетинга – повышение качества и конкурентоспособности таможенного администрирования, обеспечение предпосылок и условий содействия международной торговле, ускорения внешнеторгового товарооборота Российской Федерации и обеспечения комфортности ведения внешнеэкономической деятельности без снижения эффективности таможенного контроля.

– единая информационная среда – означает применение в системе таможенного маркетинга процедур сбора, обработки и анализа маркетинговой информации, стандартных для всей системы таможенных органов.

Основными условиями реализации подсистемы таможенного маркетинга являются:

– внедрение маркетингового мышления на всех уровнях таможенного администрирования – от таможенного инспектора до высшего таможенного менеджмента;

---

<sup>2</sup> Маркетинговая среда — все, что окружает таможенный орган, все, что влияет на его деятельность по предоставлению таможенных услуг и сам таможенный орган.

- постоянная работа по пропаганде идей и принципов таможенного маркетинга среди персонала таможенной службы и участников ВЭД;
- внедрение в технологию принятия маркетинговых решений технологии управления рисками на всех организационных уровнях таможенного менеджмента.

Основная задача мониторинга - определить узкие (проблемные) места в сервисном обслуживании потребителей таможенных услуг, оценить качество услуг предоставляемых потребителю.

В организационном отношении подсистема мониторинга – это информационно-аналитический инструмент, связывающий между собой сферу деятельности участников ВЭД и таможенную сферу, и предназначен для выработки рациональных решений, мер воздействия в рамках государственной таможенной политики.

Мониторинг позволит ФТС России комплексно оценивать ситуацию в сфере таможенных услуг, анализировать причины негативных тенденций в системе таможенного администрирования, вносить предложения о смягчении или устранении причин их вызвавших. В процессе мониторинга ставятся две основные задачи:

- сбора, накопления, обработки и анализа информации о таможенных услугах-технологиях и услугах-продуктах, не удовлетворяющих потребителей;
- подготовки адекватных маркетинговых и управленческих решений по устранению проблем.

Мониторинг качества таможенного администрирования (в частности, качества предоставляемых таможенных услуг) – это систематически повторяющееся наблюдение за качеством, комфортностью и доступностью услуг, эффективностью работы системы их предоставления на основе единой системы показателей при комплексном использовании информации из различных источников.

В данном случае речь идет о мониторинге услуг; применительно к государственным таможенным услугам – об управлении государственными таможенными услугами на основе мониторинга. При таком подходе именно мониторинг будет обеспечивать обратную связь (от потребителя государственных таможенных услуг (ГТУ) к таможене), поскольку оценить работу системы управления государственными таможенными услугами можно лишь через удовлетворенность потребителя качеством получаемой им услуги, а также комфортностью (доступностью) процесса получения той или иной государственной таможенной услуги.

Методологическое обеспечение мониторинга оказываемых таможенными органами услуг должно базироваться на использовании системы критериев и сформированных на их основе показателей, отражающих, например, параметры качества, комфортности и доступности услуг для участников ВЭД.<sup>3</sup>

Цель мониторинга достигается в ходе массовых экспертных опросов участников ВЭД и таможенных брокеров. Опрос участников мониторинга может проводиться по заранее подготовленной анкете. Эксперты дают оценку качеству ГТУ-продукту (общая оценка качества государственных таможенных услуг) и ГТУ-технологии (общая оценка комфортности и доступности государственных таможенных услуг), а также предлагают приемлемые альтернативы изменений.

Опрос осуществляется на всех уровнях в системе государственных таможенных услуг: от таможенного поста до центрального аппарата ФТС России. Важнейшим условием проведения опросов является обеспечение участия в них наиболее компетентных специалистов среднего и высшего звена организаций – участников ВЭД, в должностные обязанности которых входит обеспечение взаимодействия с таможенными органами в любой из логистических цепей движения материальных потоков.

---

<sup>3</sup> Анисимов В.Г. Модели и методы решения задач управления инновационными проектами: монография / В.Г. Анисимов, Е.Г. Анисимов, Ю.В. Ведерников, В.В. Матросов, А.Я. Черныш. М.: Изд-во Российской таможенной академии. 2009. С. 54.

Развернутый алгоритм организации и проведения мониторинга (рис.1) включает целый ряд этапов, а именно: организационный, исследовательский, аналитический, отчетно-информационный и заключительный этапы.

В настоящее время в таможенных органах нет единого подхода к практическому решению вопросов структурной организации мониторинга. Для эффективной работы и четкого определения ответственности специалистов по мониторингу целесообразно создать специальное структурное подразделение, например, центр мониторинга.

Эффект от внедрения элементов подсистемы мониторинга подтверждается на практике. Так, например, усилия таможенников Приволжского таможенного управления, направленные на создание условий, содействующих развитию внешней торговли и поддержание благоприятного инвестиционного климата на территории Приволжского федерального округа, дали несомненный положительный результат. В частности, вопросы повышения качества услуг, предоставляемых таможенными органами, неоднократно выносились для обсуждения на Общественно-консультативном совете Приволжского таможенного управления и заседаниях Консультативных рабочих групп по взаимодействию с участниками внешнеэкономической деятельности при таможенных органах, которые остаются одной из успешных площадок двустороннего общения и выработки совместных решений в сфере таможенного дела.





Рис.1. Алгоритм проведения мониторинга государственных таможенных услуг

Таким образом, дальнейшее совершенствование таможенной службы основывается на комплексе решений определяющих концепцию сервисной таможни и обеспечивающих ее эффективную реализацию на основе внедрения в практику управления инструментов маркетинга и мониторинга таможенных услуг. При этом и концепция сервисно-ориентированного таможенного администрирования, и инструменты маркетинга и мониторинга представляются базовыми в системном проекте стратегического развития таможенных органов России.

Список литературы:

1. Макрусев В.В. Государственные таможенные услуги: монография / В.В. Макрусев, А.В. Сафронов. М.: Изд-во Российской таможенной академии. 2008.

2. Макрусов В.В., Дианова В.Ю. Маркетинг таможенных услуг: учебник / В.В. Макрусов, В.Ю. Дианова. М.: Изд-во Российской таможенной академии. 2010. С. 261.