

Федеральная таможенная служба
Государственное казенное образовательное учреждение
высшего образования
«Российская таможенная академия»
RUSSIAN CUSTOMS ACADEMY

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ИМЕНИ В.Б.БОБКОВА ФИЛИАЛ

Кафедра управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему **«Анализ организационных структур управления таможенными органами и выработка рекомендаций по их совершенствованию»**

Студент экономического факультета		Гупта Камелия Ашоковна
Научный руководитель	_____	А.Н.Литвиненко д.э.н., профессор
Научный консультант	_____	А.С.Большаков д.э.н., профессор
И.о. заведующего кафедрой управления ___ _____ 2016 г.	_____	А.А.Селезнев к.э.н., доцент

Санкт-Петербург
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение…….…….....8

ВВЕДЕНИЕ

В системе органов государственного управления ВЭД особое место отводится динамично развивающейся таможенной службе России, одной из важнейших задач которой является максимально качественное обслуживание всех участников ВЭД. Эта особая роль таможенной службы обусловлена увеличением масштабов внешнеэкономических связей страны. Более того, следует отметить, что ее роль также обусловлена тем, что она входит в состав правоохранительных органов РФ, осуществляя борьбу с контрабандой и другими преступлениями в области таможенного дела, обеспечивая безопасность различных сфер жизни общества.

Актуальность работы объясняется прямой зависимостью успешного функционирования и развития системы таможенных органов от эффективности применяемой структуры управления, так как началом управления является установление четких взаимосвязей между звеньями организации, распределения прав, обязанностей, ответственности каждого звена. Во всем должна быть определенность и четкость, тогда система таможенных органов сможет благополучно осуществлять свои функции и развиваться в заданном таможенной политикой государства направлении. Организационное оформление вопросов, связанных с определением прав, обязанностей и т.д. предполагает создание оптимальной организационной структуры управления таможенными органами.

Цель работы - освещение основных теоретических и практических вопросов, касающихся организационной структуры управления в таможенных органах. Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Показать функции, элементы, связи и принципы формирования организационных структур.
2. Раскрыть основные типы организационных структур, их достоинства и недостатки.

3. Выявить элементы, из которых состоит анализ структуры организации.

4. Дать краткую характеристику организационной структуры Пулковской таможни.

5. Провести анализ деятельности Пулковской таможни.

6. Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности Пулковской таможни.

Объект исследования – организационная структура управления. Предмет исследования – особенности формирования и проблемы организационной структуры Пулковской таможни.

Методологической основой написания дипломной работы являются труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме, статистические материалы, тематические периодические издания, материалы электронных информационных порталов, связанных с описанием деятельности таможенных органов РФ, а также материалы, полученные в процессе прохождения преддипломной практики.

Методами исследования в ВКР являются как общенаучные (анализ, синтез), так и специальные методы исследования (сводки, анализа таблиц, графический).

Структурно дипломная работа состоит из введения, двух глав и заключения.

В первой главе представлены основные понятия (элементы, уровни и взаимоотношения, возникающие при формировании организационной структуры), которые отражают сущность организационной структуры как системы управления. Далее проанализированы существующие типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки. В данной главе также предлагается рассмотреть этап организационного проектирования, основой которого является анализ организации, с целью разработки мер по совершенствованию ее структуры.

Во второй главе дан анализ деятельности организации как результат функционирования организационной структуры на примере конкретного

таможенного органа РФ – Пулковской таможни, в частности рассмотрены проблемы, с которыми сталкивается таможенный орган при осуществлении таможенной деятельности. На основе выявленных проблем предлагается сценарий их разрешения, сущность которого состоит в разработке конкретных мер по совершенствованию организационной структуры управления Пулковской таможни на основе системы «Единого окна».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Организационные основы управления в таможенных органах

Таможенные органы РФ – это государственные органы исполнительной власти, которые обладают властными полномочиями, непосредственно осуществляют деятельность в сфере таможенного дела. За реализацию задач, входящих в область таможенного дела, отвечает Федеральная таможенная служба (ФТС) – это федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела.

В своей деятельности таможенные органы опираются на традиционные принципы, подчеркивающие государственный характер таможенной службы: законности; обеспечения равенства лиц перед законом; уважения, соблюдения их прав и свобод; централизованного руководства и единства; профессионализма и компетентности должностных лиц; ясности, предсказуемости, гласности действий должностных лиц, понятности требований таможенных органов в процессе проведения таможенные операции и таможенного контроля, доступности информации о правилах осуществления внешнеэкономической деятельности и законодательства Российской Федерации в области таможенного дела; единообразия правоприменительной практики при осуществлении таможенного контроля и совершении таможенных операций, недопущения возложения на участников внешнеэкономической деятельности, лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела, перевозчиков и других лиц чрезмерных и неоправданных издержек при осуществлении полномочий в области таможенного дела.

Нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность таможенных подразделений, устанавливает основные функции таможенных органов, к которым относятся следующие:

- осуществление и совершенствование методов осуществления таможенных операций и таможенного контроля, создание условий для ускорения товарооборота при ввозе товаров в РФ и вывозе товаров из РФ;

- содействие развитию внешнеэкономических связей субъектов РФ, граждан, организаций;

- ведение таможенной статистики внешней торговли и специальной таможенной статистики;

- взимание таможенных платежей (пошлин, налогов, сборов), контроль за правильностью исчисления и своевременностью уплаты пошлин, налогов и сборов, принятие мер по принудительному взысканию пошлин, налогов и сборов.

- обеспечение соблюдения порядка перемещения товаров и транспортных средств международной перевозки на территории РФ и через таможенную границу Таможенного союза;

- обеспечение соблюдения установленных в соответствии с международными договорами государств — членов Таможенного союза и законодательством Российской Федерации запретов и ограничений в отношении товаров, которые ввозятся в Российскую Федерацию и вывозятся из Российской Федерации;

- осуществление борьбы с контрабандой и иными преступлениями, пресечение незаконного оборота наркотических средств, психотропных веществ, оружия, культурных ценностей, радиоактивных веществ, видов животных и растений, которые находятся под угрозой исчезновения, объектов интеллектуальной собственности, а также оказание содействия в борьбе с международным терроризмом и пресечение незаконного вмешательства в аэропортах Российской Федерации в деятельность международной гражданской авиации;

- содействие осуществлению мер по защите государственной безопасности, общественного порядка, защите интересов российских потребителей товаров, ввозимых в РФ;

- осуществление контроля валютных операций, связанных с ввозом товаров в РФ и вывозом из Российской Федерации;

- обеспечение мер по противодействию легализации доходов, которые получены преступным путем;

- обеспечение выполнения международных обязательств РФ в области таможенного дела, осуществление сотрудничества с таможенными и иными компетентными органами иностранных государств, международными организациями, которые занимаются вопросами таможенного дела;

- осуществление информирования и консультирования в области таможенного дела, обеспечение в установленном порядке государственные органы, организации и граждан информацией по таможенным вопросам;

- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в области таможенного дела[1].

Перечень функций, которые выполняют таможенные органы, может расширяться, в зависимости от политики в области таможенного регулирования, выбираемой Министерством финансов и Комиссией ТС.

Перечень функций, необходимых для осуществления, предопределяет структуру таможенного органа, так как структурные подразделения таможенных органов создаются как раз для реализации этих конкретных функций. Поэтому каждый таможенный орган имеет свою определенную организационную структуру, непохожую на другие, которая упорядочивает его деятельность и позволяет правильно функционировать, в конечном итоге, достигая поставленных целей.

Организационная структура – упорядоченная совокупность элементов иерархической системы управления и их взаимоотношений друг с другом, обеспечивающих развитие этих элементов как единого целого[2].

Создание организационной структуры является сложной задачей, которая не может быть решена правильно, если не руководствоваться следующими принципами ее формирования: принцип структуры, принцип иерархии, принцип административной власти, принцип специализации,

---

[1] Федеральный закон РФ от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа. World Wide Web / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107181/

[2] Калинина О.В., Селезнев А.А. Управление в таможенных органах: учебно-методические материалы, терминологический словарь-справочник. Учебное пособие – СПб.: РИО СПб имени В. Б. Бобкова филиала РТА, 2010. - С. 101

принцип объема контроля и взаимоотношений линейных и центральных служб и т.д.

При рассмотрении структуры управления необходимо отметить, что она состоит из элементов, которые представляют собой объекты управления, предназначенные на выполнения определенных функций. Если анализировать ОС таможенных органов, то в ней можно выделить такие элементы как:

- звенья управления;
- уровни управления;
- взаимоотношения.

Звено управления – элемент системы управления, в качестве которого может выступать ее структурный элемент или, например, должностное лицо. Количество звеньев управления отражает разделение функций по горизонтали. Система таможенных органов имеет достаточное количество звеньев управления, к ним относятся: ФТС РФ, управления и самостоятельные отделы ФТС РФ, РТУ, отделы РТУ, таможни и их отделы, таможенные посты, отдельные специалисты, которые выполняют соответствующие профессиональные или управленческие функции. Эти звенья управления находятся на соответствующих уровнях иерархии управления.

Уровень управления – последовательность иерархического подчинения звеньев управления, находящихся на одной горизонтали и занимающих определенную ступень в системе управления[3]. Количество уровней управления отражает разделение функций по вертикали. Если проанализировать систему таможенных органов РФ, то можно выделить в ее структуре управления следующие уровни: на первом уровне, во главе всей структуры таможенных органов стоит Федеральная таможенная служба России, у нее в подчинении находятся нижестоящие уровни, т.е. следующий уровень - региональные таможенные управления (РТУ) и таможни, непосредственно подчиненные ФТС России, на третьем уровне стоят

[3] Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012.-С. 98

таможни, которые подчиняются РТУ. На последнем уровне находится самый простой элемент системы таможенных органов РФ – таможенные посты.

Изучая связи, которые образуются в результате взаимодействия уровней управления, звеньев между собой, можно обозначить такие часто используемые каналы управленческих взаимодействий как:

1. ФТС РФ – РТУ.
2. РТУ – таможня.
3. Начальник таможни – отделы таможни.
4. Отдел таможни – отдел таможни.
5. Таможня – таможенный пост.
6. Таможенный пост – таможенный пост.
7. Таможня – таможня.
8. ФТС РФ – таможня.

Фокус в данных взаимоотношениях падает на таможню с ее начальником, таможенными постами и отделами. Именно здесь решаются важные вопросы, связанные с таможенной деятельностью, поэтому эти моментам отводится особое внимание.

В рамках структуры управления таможенного органа протекает непрерывный управленческий процесс, который характеризуется распределением задач, функций между работниками этого таможенного органа, а следствием данного распределения является определение прав и ответственности за выполнение функций и задач, возложенных на исполнителя[4]. С этой позиции можно охарактеризовать оргструктуру как форму разделения и кооперации деятельности по управлению, которая направлена на достижение поставленных целей.

Существует несколько видов взаимоотношений, складывающихся в таможенных органах между звеньями и управленческими уровнями: вертикальные, горизонтальные и диагональные управленческие отношения

[4] Толкушкин А. В. Таможенное дело. Учебник для бакалавриата 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮРАЙТ, 2011. – С. 154

(конкретные примеры ситуаций, где проявляются данные виды взаимоотношений, проиллюстрированы в практической главе работы).

Вертикальные отношения по управлению представляют собой отношения руководителем и подчиненным, которые характеризуются линейной субординацией, то есть имеется в виду, что руководитель находится на более высоком уровне управления относительно подчиненных ему звеньев управления, которые в свою очередь занимают нижестоящие уровни. Такие взаимоотношения называют линейными[5].

Вертикальные отношения присущи не только линейным звеньям ОС, они характеризуют и функциональные звенья, которые тоже связаны отношениями субординации. Проявлением таких взаимоотношений может быть ситуация, когда, например, звено управления, которое выполняет какую-то определенную управленческую функцию, находится в функциональном подчинении у подобного вышестоящего управленческого звена. Если рассматривать вертикальные линейные взаимоотношения, то здесь все решения, которые принимает линейный руководитель, носят обязательный характер для исполнителя. А в функциональном подчинении дело обстоит немного иначе: управленческое воздействие функциональных руководителей носит рекомендательный характер, то есть исполнитель может опираться в своих действиях на предложения таких руководителей, но они не обязательны для исполнения.

Теперь рассмотрим горизонтальные взаимоотношения, которые в свою очередь подразделяются на: коллегиальные – отношения, возникающие между сотрудниками одного отдела, которые находятся в подчинении у одного руководителя; параллельные – отношения, возникающие между служащими разных отделов, которые занимают одинаковые положения в таможенном органе, но при этом испытывают необходимость обмена информацией, опытом, идеями.

[5] Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2011. – С.122

Диагональные отношения – это третий вид отношений, который отражает взаимодействие между звеньями управления по поводу выполнения решений вышестоящих уровней, но при этом важно отметить, что эти звенья находятся на разных уровнях и не состоят в отношениях прямого подчинения[6].

Сочетание приведенных выше видов управленческих взаимоотношений приводит к образованию определенных типов организационных структур, которые автор работы предлагает рассмотреть в следующем параграфе.

1.2. Основные типы организационных структур управления: достоинства и недостатки

У каждой организации есть внутренняя среда, которая оказывает значительное воздействие на ее деятельность и включает в себя структуру, структурные подразделения и процессы их функционирования. В составе внутренней среды можно выделить основные подсистемы, которые и составляющие структуру организации:

1. Социальная подсистема, в основе которой лежит работа с кадрами и стремление к обеспечению высокого уровня жизни.
2. Экономическая подсистема, в основе которой лежит функция обеспечения движения денежных средств, контроль за соотношением затрат и доходов.
3. Информационная подсистема, в основе которой лежит задача обеспечения организации надежными данными, для того, чтобы в последствие принимать решения.
4. Производственная подсистема, задача которой состоит в обеспечении переработки получаемых ресурсов в готовую продукцию или услуги.

[6] Федеральная таможенная служба – Независимый информационно-аналитический сайт о деятельности ФТС России. Организационные структуры управления в системе таможенных органов. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://ecsocman.hse.ru/

5. Маркетинговая подсистема, главное предназначение которой состоит в изучении рынка товаров и услуг, создании системы рекламы и сбыта.

Следует отметить, что структура управления формируется в зависимости от хода управляемых процессов, то есть она может быть узкоспециализированной (жесткой), а может носить универсальный характер. Жесткая структура управления исключает возможность восприимчивости таможенного органа к постоянно меняющимся процессам во внешней среде. Универсальность, наоборот, подразумевает гибкость организационной структуры, то есть возможность быстро реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, что значительно увеличивает возможность максимально эффективного осуществления функций таможенным органа.

Решение вопроса об организации структуры управления тесно связано с видами функций, которые будет осуществлять таможенный орган, так как определенная функция закрепляется за конкретным структурным подразделением. Выделяют три вида структурных подразделений в соответствии с видами функций, осуществляемых таможенным органом:

- Оперативные (например, подразделения экономической работы или правоохранительной деятельности);
- Функциональные (например, кадровые, правовые или финансово-плановые подраздления);
- Штабного типа (например, организационно-инспекторские или организационно- аналитические подразделения)[7].

Следует отметить, что приведенная классификация структурных подразделений является наиболее общей, так как дает представление лишь о первичном распределении функций между ними.

Решая вопрос о создании организационной структуры управления, кроме функций, осуществляемых таможенными органами, нужно помнить также о соблюдении определенных требований к структуре управления,

[7] Управление таможенным делом: Учебное пособие / В.В. Макрусев, В.А. Черных, В.Т. Тимофеев. Организационные основы управления таможенными органами. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://www.tkod.ru/library/makrusev-upravlenie-td25.html

таких, например, как простота и экономичность. Сложная оргструктура тормозит управленческий процесс и увеличивает расходы на ее содержание.

Структурная перестройка необходима при различных факторах, основными из которых являются:

1. Изменение объема и характера задач и функций.
2. Ситуация, когда усиливается техническая база и профессиональная подготовка личного состава.
3. Ситуация, когда изменяется социально-экономическая и административно-территориальная характеристики обслуживаемой территории.
4. Ситуация, когда повысились требования к оперативности и обоснованности принимаемых решений[8].

Все вышеперечисленные, а также другие факторы необходимо учитывать для того, чтобы построить рациональную структуру организации. Более того, при создании оптимальной организационной структуры нужно уметь сочетать следующие факторы:

- фактические взаимосвязи, которые возникают между людьми и их работой, отраженные структурах, должностных инструкциях;
- политику руководства и методы, которые влияют на поведение человека;
- основные функции, полномочия работников на разных уровнях управления.

Любая организация обладает формальной и неформальной структурой. Характеризуя формальную структуру организации, нужно отметить, что ей свойственно предварительное спланированное распределение полномочий и функций. Построение организации должно быть обязательно зафиксировано в документах, а деятельность сотрудников должна быть четко регламентирована через распределение прав, обязанностей и ответственности через положения, правила, должностные инструкции и штатные расписания.

[8] Семиков В.Л. Теория организации / В. Л. Семиков, В. Д. Ушаков. – М.: Рид Групп, 2011. – С. 235-236

Еще одной особенностью формальной структуры являются официальные служебные связи, предусмотренные между должностными лицами таможенных органов. К положительным особенностям формальной структуры можно отнести то, что она строго ориентирована на достижение целей организации и является инструментом реализации разработанной стратегии.

Теперь перейдем к характеристике неформальной структуры организации, важной особенностью которой является распределение ролей в организации, ее подразделениях как результат совокупности психологических отношений и связей между персоналом таможенного органа. Важно отметить, что отношения, складывающиеся между работниками в процессе труда и в нерабочее время, носят случайный характер. Основной показатель развития неформальной структуры – социальная и психологическая совместимость лиц, работающих в таможенных органах.

Существует также деление структур на централизованные и децентрализованные. Рассматривая централизованную структуру, можно отметить факт реализации большей части полномочий, необходимых для принятия важных решений, руководителями высшего звена. В децентрализованных структурах ситуация выглядит наоборот, то есть полномочия распределяются на нижних уровнях управления. Размеры таможенного органа, технологии оказания услуг и окружающая среда влияют на соотношение централизации и децентрализации в его структуре. Размеры определяют сложность таможенного органа. Чем больше людей работает в таможенном органе, тем больше возникает проблем, связанных с организацией трудового процесса. Технологии оказывают влияние на уровень формализации таможенного органа. Например, традиционные технологии чаще всего используют в организациях, где есть принудительный темп работы, а новые технологии опираются на знания специалистов. Потребители, поставщики, государственные учреждения, банки и другие организации являются окружающей средой для таможенного органа, то есть

это все то, что имеет значительное влияние на функционирование таможенного органа, но находится вовне. Таким образом, можно выделить внутренние факторы, которые могут повлиять на выбор уровня централизации или децентрализации организационной структуры:

1. Передача принятия решения на низшие управленческие уровни.
2. Степень унификации решений.
3. Автономность принятия решений.
4. Размеры организации.
5. Наличие руководителя, подходящего для конкретного уровня управления.
6. Значительная свобода от непосредственного централизованного контроля.
7. Использование высокоэффективных методов контроля.
8. Динамика деятельности и территориальный фактор[9].

К внешним факторам, которые могут повлиять на выбор уровня централизации или децентрализации организационной структуры можно отнести:

1. Государственное регулирование таможенной деятельности.
2. Политика налогообложения.
3. Деятельность профсоюзов.
4. Унификация трудовой политики.

В системе организации управления всегда взаимодействуют две стороны: структура управления организацией и процессы управления организацией. Структура управления показывает, какая существует устойчивость и упорядоченность элементов и отношений в организационной системе. Процессы управления, наоборот, определяют динамику элементов и отношений во времени. Поэтому выделяют несколько типов организаций: тип организаций по характеру воздействия с внешней средой; тип организаций по характеру взаимодействия подразделений; тип организаций по характеру взаимодействия с человеком.

[9] Теория организации / В. Л. Семиков, В. Д. Ушаков. – М. : Рид Групп, 2011. – С. 185

Различают два типа организаций по характеру взаимодействия с внешней средой – механистический и органический. Механистический тип характеризуется высоким уровнем экстенсивного использования формальных правил, процедур. В противовес ему органический тип умеренно использует формальные правила и процедуры. В механистическом типе организации процесс принятия решений происходит централизованно, а в органическом типе работники принимают участие в подготовке принятия решений. Механистическому типу свойственна очень жесткая иерархия власти и четкое определение ответственности, тогда как в органическом типе существует, как правило, небольшое число уровней иерархии и амбициозная ответственность. Если организация эффективно справляется с поставленными перед ней задачами, используя традиционные технологии, и внешняя среда сильно не влияет на ее деятельность и работа в организации делится на отдельные операции, то данные особенности относятся к механистическому типу. В органическом типе организации используются новые технологии, динамичное развитие внешней среды сильно влияет на ее деятельность, а разделение работ происходит трудно. Здесь главный способ воздействия на людей – мотивирование высших потребностей, а в механистическом типе, наоборот, для людей главным побуждением к работе остается денежное вознаграждение[10].

Далее рассмотрим типы организаций по характеру взаимодействия подразделений. Среди них можно выделить линейную, линейно-штабную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, дивизиональную (их выделяют три вида по следующим критериям: по обслуживаемым регионам, по выпускаемой продукции, по ориентации на потребителя).

Линейная организационная структура – это структура управления, основанная на линейной департаментизации (рис. 1.1.). Департаментизация – это процесс группировки работ и их исполнителей вместе, т.е. деление организации на отдельные подразделения, которые называются отделами,

[10] Веснин В. Р. Теория организации: учеб.— Москва: Проспект, 2013. – С. 98-99

отделениями или секторами[11]. Для линейной структуры характерна относительная автономность в работе, единство и четкость распорядительства. Все функции управления в ней сосредоточены в руках одного руководителя (одного органа управления), а у руководителя соответственно несколько подчиненных, у каждого из которых только один руководитель. Еще один положительный момент, относящийся к характеристике линейной структуры, заключается в обеспечении быстроты реакции на прямые указания руководителя. Данная структура управления наделяет руководителя личной ответственностью за конечные результаты деятельности организации. Здесь следует отметить недостаток линейной структуры управления, который заключается в предъявлении высоких требований к уровню знаний и опыту руководителя. Также к недостаткам данной структуры можно отнести большое количество контактов руководителя во внутреннем и внешнем окружении организации и перезагрузку руководителей высшего уровня большим объемом получаемой и анализируемой информации. Часто при линейном типе в организации отсутствуют специальные подразделения планирования и контроля. К негативной стороне также можно отнести наличие подходящих условий для затягивания решения вопросов, касающихся одновременно нескольких подразделений, потому что между ними нет постоянного взаимодействия напрямую. Таким образом, можно сделать вывод о том, что линейная структура управления, несмотря на свою простоту, конкретность задний и четкость в распределении ответственности между исполнителями, эффективна на небольших предприятиях с простыми технологиями, минимальной специализацией, так как в этой структуре функциональные подразделения отсутствуют и существуют только вертикальные связи. Когда предприятие становится больше, линейная организационная структура может трансформироваться линейно-штабную.

[11] Макрусев В.В. Таможенный менеджмент: учебник / В.В. Макрусев. - М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. – С. 306

Линейно-штабная организационная структура (рис. 1.2.) похожа на линейную структуру, но при руководителе образуется штаб, то есть организуется группа людей, которые выполняют функцию информационного обеспечения деятельности руководителя, консультационную функцию, подготавливают управленческие решения, но не взаимодействуют (не дают распоряжений) с исполнителями непосредственно. Поэтому штаб помогает руководителю организовать и координировать деятельность подразделений и специалистов по реализации принятых решений, что является основным плюсом данной структуры. К недостаткам линейно-штабной структуры относят:

- процесс правления становится более сложным;
- возможность возникновения конфликтов между работниками штабной и линейной властей;
- склонность к подрыву линейной власти;
- возможность перекладывания вины друг на друга;
- взаимопонимание между работниками штаба и линейными подразделениями уменьшается;
- советы штаба могут быть проигнорированы линейными руководителями;
- возникает риск потери единства действий команд;

Для того, чтобы нейтрализовать перечисленные выше недостатки необходимо шире применять кооперацию и коммуникацию между штабом и линейными подразделениями.

При дальнейшем усложнении организации возникает необходимость четкого определения обязанностей каждого ее звена, тогда формируется функциональная организационная структура (рис. 1.3.) – это процесс деления организации на отдельные участки, каждый из которых несет ответственность за реализацию конкретных задач, имеет четко очерченные обязанности. Данная структура управления получила развитие в период создания крупных предприятий. Можно выделить следующие положительные характеристики функциональной структуры управления:

- руководители на всех уровнях специализируются на строго определенных функциях управления, таким образом происходит процесс углубления специализации;
- образование функциональных подразделений приводит к рациональному использованию ресурсов, экономии времени;
- упрощается подготовка кадров, так как в каждом функциональном подразделении работают специалисты;
- усиливается контроль за деятельностью кадров[12].

В функциональной структуре управления, как и в любой другой, существуют недостатки:

- недостаточно эффективная координация действий, происходит дублирование указаний;
- снижается ответственность исполнителей за конечный результат работы;
- снижается скорость принятия управленческих решений, потому что увеличивается путь прохождения команд от руководителя до исполнителя;
- плохая приспособленность к решению перспективных задач.

Далее рассмотрим линейно-функциональный тип организационной структуры (рис. 1.4.). Это наиболее распространенный тип построения организации, сущность которого состоит в обеспечении управления, как линейным аппаратом, так и функциональными службами. Линейно-функциональную структуру реализует принцип единоначалия. В ней происходит линейное построение подразделений, между которыми происходит разделение функций управления. К достоинствам данной структуры можно отнести:

- рациональной сочетание централизации и децентрализации;

[12] Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 267

- функциональные службы подготавливают линейный аппарат, обеспечивая его нужной информацией, помогая линейным руководителям принять рациональное управленческое решение;
- линейные менеджеры освобождаются от более глубокого анализа проблем;

К недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести:

- недостаточная гибкость;
- жесткая определенность вертикальных связей;
- связь на одном уровне достаточно слабая;
- создаются условия для конкуренции и конфликтов по ресурсам.

В теории организации выделяют матричный тип организационной структуры (рис. 1.5), построенной по принципу двойного подчинения исполнителей. Исполнитель подчиняется руководителю целевой программы, который обладает необходимыми полномочиями для достижения поставленной цели, и непосредственному руководителю функциональной службы. Функциональная часть отвечает за обеспечение работы с квалифицированным персоналом и его развитие. Административная часть в матричной структуре ответственна за планирование, выполнение работы и достижение поставленных целей, управление и оценку результатов. Матричная структура управления имеет следующие достоинства:

- хорошая адаптация к изменениям внешней среды посредством простого изменения баланса между ресурсами и результатами, техническими и административными идеями;
- гибкость в использовании кадров, имеющих функциональную и техническую подготовку;
- сочетание вертикальных и горизонтальных связей;
- стремление к распределению власти и принятию решений на местах;
- высокая личная ответственность руководителей за выполнение работы.

К недостаткам матричной организационной структуры можно отнести следующие положения:

- сложность при распределении вертикальных и горизонтальных полномочий;
- подрыв принципа единоначалия и порождение конфликтов на разных уровнях;
- создание условий для борьбы за власть;
- возникновение проблем установления четкой ответственности за работу подразделений;
- развитие у руководителей больше политических качеств, чем технических.

Последняя структура управления, которую автор предлагает рассмотреть, называется дивизиональной. Дивизиональный тип структуры управления появился в конце XX века, когда стали появляться крупные предприятия и фирмы. Особенность дивизиональной структуры управления заключается в сочетании централизованного планирования на высших уровнях с децентрализованной деятельностью нижних уровней. Высший уровень организации занимается разработкой и принятием стратегического решения, улучшением координации деятельности подразделений. Средний и нижний уровни организации занимаются разработкой и принятием оперативных решений и отвечают за получение запланированных результатов[13].

Б.З. Мильнер предлагает систему дивизиональных форм, в которую входят региональная организационная структура (рис. 1.6), характерными особенностями которой является территориальный признак (отделы создаются по месту расположения подразделений фирмы), снижение уровня издержек, создание новых рабочих мест, приближение к потребителям, формирование рыночной стратегии. Данный тип структуры эффективен для географического расширения рыночных зон.

[13] Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 273-274

Продуктовая структура управления (рис. 1.7) подразумевает создание нескольких продуктовых групп (по видам продукции) и облегчение координации, улучшение обслуживания клиентуры, использование специализированных средств производства, ответственность за получение прибыли возлагает на руководителей подразделений. Руководитель отвечает за производство и сбыт продукции. Данный тип структуры имеет вертикальные и горизонтальные связи и эффективен тогда, когда разрабатываются новые виды продукции.

Дивизиональная структура, ориентированная на потребиля (рис. 1.8), сочетает в себе и региональный признак, и продуктовый, способствует развитию арендных отношений. Подразделения создаются вокруг определенных групп потребителей. Данный тип структуры управления эффективен для удовлетворения спроса.

Главным достоинством дивизиональной структуры является возможность роста организации и эффективного управления разными видами деятельности. К недостаткам дивизиональной структуры относится увеличение числа уровней структуры, допущение дублирования функций управления на разных уровнях, порождение конфликтов между подразделениями из-за нехватки основных ресурсов[14].

Далее рассмотрим типы организаций по характеру взаимодействия с человеком. Различают два типа организаций – корпоративная и индивидуалистическая. Корпоративная организация – замкнутая группа людей с ограниченным доступом в нее. Для нее характерна максимальная централизация и авторитарность руководства, объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям, монополия на все имеющиеся ресурсы, особенно информацию, стандартизация своей деятельности и ее результатов, недопущение внутренней конкуренции, установление приоритета целей организации перед целями отдельных работников. Корпоративная организация ставит человека в сильную

[14] Гапоненко. А. Л. Менеджмент: учебник для бакалавров.- М.: Издательство Юрайт, 2013.- С. 157

зависимость от организации и лишает его самостоятельности, при этом принимает решения по принципу большинства.

Индивидуалистическая организация – свободное, открытое и добровольное объединение людей для осуществления трудовой деятельности. Основными характеристиками индивидуалистической организации являются сочетание конкуренции и кооперации в деятельности ее членов, объединение ресурсов вокруг человека, создание условий для свободного поиска возможностей повышения эффективности работы. Индивидуалистический тип организации – база для построения децентрализованных структур управления. В ней главным критерием эффективности деятельности считается удовлетворение потребностей каждой отдельной личности, а при принятии решений используется принцип меньшинства.

Исходя из вышеперечисленных характеристик типов организационных структур, можно сделать вывод о том, что в таможенных органах в большей степени применяется линейно-функциональный тип, линейно-штабной, функциональный и иногда матричный. Также следует отметить, что существует многообразие признаков, по которым эти типы организационных структур можно классифицировать и выделить определенный аспект, который более важен для исследования конкретной проблемы, но все эти классификации объединяет главное предназначение структуры управления, которое заключается в помощи руководству достичь и реализовать цели организации. Ее цели определяются стратегией, следовательно, если стратегия организации меняется, то и структура должна быть откорректирована, чтобы бы не потерять свою актуальность и эффективность. Для того, чтобы решить проблему эффективности структуры существует организационное проектирование, одним из важных этапов которого является анализ функционирующей структуры и формирование рекомендаций по ее совершенствованию.

1.3. Анализ структуры организации как один из этапов организационного проектирования

Организационное проектирование – это разработка проектов новых организаций или создание комплекса мер по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб, отделов и т.д.). Необходимость в проведении организационного проектирования обусловлена несколькими факторами:

1. Хорошо служившие в прошлом организационные формы могут не удовлетворять современным требованиям рыночных отношений в силу быстро меняющихся условий внешней и внутренней среды.
2. Механистический подход становится менее актуальным в управлении организациями.
3. Проектирование новых или совершенствование старых организаций должно опираться на новые научные методы организационного проектирования, а не только на опыте, аналогии, интуиции и волевом подходе.
4. При проектировании новых организаций или совершенствовании старых необходимо привлекать специалистов управления, консультантов, руководителей и работников[15].

Все вышеперечисленные факторы значительно влияют на успешность проведения изменений в организации. Существует три уровня в проекте любой системы, которые можно выделить:

1. Архитектура системы – функциональное проявление системы с точки зрения заказчика.
2. Исполнение – логическое описание внутренней структуры, способной реализовать функции системы.
3. Реализация – реальное исполнение запланированного.

При разработке архитектуры организации нужно придерживаться основных принципов, сформулированных Г. Блаау: согласованность, соответсвенность, экономичность, прозрачность, общность, открытость и полтнота. При проектировании также особое внимание отводиться внешней среде организации, так как она имеет решающее влияние создание

[15] Теория организации / В. Л. Семиков, В. Д. Ушаков. – М. : Рид Групп, 2011. – С. 251-252

организацию и на окончательное решение относительно принимаемых мер по ее совершенствованию. Исследование этого влияния по рекомендациям Б.З. Мильнера следует проводить по следующим этапам:

1. На первом этапе необходимо выявить и описать элементы внешней среды (вход, выход, технологии, знания).

2. На втором этапе необходмио выявить основные взаимосвязи между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия;

3. На третьем этапе определяется степень разнообразия элементов внешней среды (изменения, определенность, обратная связь).

4. На четвертом этапе происходит проектирование каждого элемента оргструктуры с учетом влияния внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать.

5. На последнем этапе формируется механизм управления с учетом специфики элементов оргструктуры фирмы и ее внешней среды.

Если организация уже функционирует и создана и перед руководством стоит задача совершенствования существующей организационной структуры, то есть нужно внести изменения в функционирующей организации, то, как правило, применяются системный и ситуационный подходы, каждый из которых используют свои методы. Самыми распространенными методами являются следующие: метод сценариев, метод экспертных оценок, метод «дерево целей», матричный и сетевой методы, оптимизационные методы, статистические методы, имитационные методы.

При решении задачи о рационализации функционирующей организации нужно провести следующие мероприятия:

1. Необходимо проанализировать существующую структуру (постановка диагноза).

2. Сформировать общую структурную схему и главные характеристики (композиция).

3. Разработать состав подразделений и связей между ними (структуризация).

4. Разработать систему управления (регламентация).

Этапы организационного проектирования в функционирующей организации не могут быть едиными для всех оргпроектов, так как различаются в зависимости от: руководителей организации, работников, объекта и предмета проектирования, знаний и умений проектировщиков, внешней среды организации, внутренней среды организации, интересов собственников. При разработке оргпроекта нужно ответить на вопросы:

- каковы цели данного организационного проекта?
- каково отношение высшего руководства организации к проекту?
- каков состав группы?
- что надо сделать для преодоления сопротивления нововведениям?
- что намечено сделать для обучения работников организации?

В процессе анализа функционирующей структуры необходимо провести предварительное обследование, которое ответит на вопросы, касающиеся существующих проблем повышения деятельности организации, причин возникновения этих проблем. Также следует акцентировать внимание на необходимости решения проблемы реорганизации и целях разработок. Затем в ходе обследования необходимо понять, какая информация нужна, каковы требования к обновленной организации, возможно ли провести реорганизацию, и самое главное – какие преимущества получить организация, какие побочные результаты могут возникнуть.

Затем необходимо разложить проблемы на комплекс четко сформулированных задач и выделить объект исследования, его границы, определить подсистемы и проанализировать достоинства и недостатки организации. Для этого строится диаграмма «Проблема – причина», затем строится диаграмма « Проблема – пути решения»: на высшем, среднем и нижнем уровнях.

После проведения диагностирования, как правило, проводится комплексный анализ организационных, управленческих, политических и культурных проблем, которые были выявлены, используя основные принципы: разграничения проблем, сбор в основном первичных данных,

упрощение. При совершенствовании организации или подразделения следует провести ряд мероприятий:

1. Проанализировать сильные и слабые стороны и сравнить их с угрозами и возможностями организации (SWOT-анализ).

2. Найти стимулы для мобилизации работников на предстоящие перемены на основе своего видения будущего: выбранной стратегии или предлагаемой структуры, требуемых кадров, технического обеспечения и т.д.

После проведения вышеперечисленных мероприятий формируется общая структуры схемы (композиция), где обозначается внутренняя схема организации при помощи использования метода структуризации целей, построения «дерева целей», экспертного и экономического анализа, метода аналогий. Композиция организации должна реализовываться в определенной последовательности. Сначала определяется миссия, цели и задачи организации, ее подразделений, аппарата управления. Потом определяется число уровней в системе управления и тип организационной системы. Затем необходимо установить социально-экономические, административно-управленческие факторы и границы деятельности организации и выбрать основные функции и взаимосвязи подразделений. Далее происходит определение направлений, методов и способов взаимодействия с другими организациями и указываются формы взаимоотношения с внешней средой. После разрабатывается документация по деятельности и формулируются требования к информационному, финансовому, материально-техническому и кадровому обеспечению.

Следующий этап проектирования организации называется структуризацией, то есть разрабатывается состав подразделений в организации и связей между ними. В функционирующей организации на данном этапе осуществляется определение состава основных подразделений и связей между ними, разработка полной структуры подразделений, аппарата управления и положений о них. Затем проводится анализ тенденций изменения внешней среды и развития организации. После этого выявляются потребности организации в настоящем и будущем и вырабатываются

предложения по совершенствованию механизмов управления. После выработки предложений происходит разработка методики оценки подразделений и отдельных работников, а также методов мотивации их деятельности.

Завершением проектных изменений является определение порядка функционирования системы управления (регламентация) в организации. На этом этапе выделяют следующие виды работ:

1. Разработка штатного расписания и уточнение характеристик и процедур деятельности организации.
2. Организация документооборота и уточнение состава, задач, прав и обязанностей работников с учетом трудоемкости их работ.
3. Формирование благоприятного социально-психологического климата.
4. Определение численности и квалификации работников.
5. Уточнение Положения об организации и определение порядка взаимодействия подразделений.
6. Разработка положений о структурных подразделениях.
7. Проектирование организационной, информационной, социальной, экономической и технологической структуры.
8. Разработка должностных инструкций и проектирование процессов документирования и потоков информации.
9. Расчет эффективности проектируемой структуры.

В процессе проведения изменений руководитель должен учитывать, что каждый аппарат управления организацией имеет разные виды структур, которые находятся во взаимосвязи и взаимозависимости, такие как:

1. Отраслевая структура – форма упорядочения отношений подразделений и аппаратов управления в организации.
2. Технологическая структура – состав и соотношение техники и оборудования в процессе функционирования подразделений.
3. Экономическая структура представлена экономическими отношениями внутри организации и с внешней средой.

4. Социальная структура характеризуется распределением работников по профессиональному, квалификационному составу и уровню образования;

5. Информационная структура – относительное расположение источников и получателей информации.

Руководитель должен помнить о том, что под воздействием внутренних и внешних условий цели, а затем и функции организации могут меняться, соответственно структуры тоже должны подвергаться изменению.

Подводя итог по теоретической части, можно сделать вывод о том, что во-первых, организационные основы управления определяются взаимосвязями между уровнями, элементами, звеньями организации, также функциями, целями и задачами, которые ставят перед собой таможенные органы в процессе осуществления управленческой деятельности. Эти организационные основы предопределяют структуру управления, так как от того, какие стоят функции, цели и задачи перед таможенным органом, будет зависеть, какой будет структура управления, то есть эффективное управление таможенным органом во многом зависит от соответствия организационной структуры целям и задачам деятельности таможенного органа.

Во-вторых, нужно не забывать о том, что существуют определенные требования к оргструктурам, такие как простота и экономичность, успешное выполнение которых повысит эффективность деятельности таможенного органа. Успешное функционирование таможенного органа также зависит напрямую от типа организационной структуры, так как в разных типах оргструктур взаимосвязи между звеньями имеют свои особенности. Поэтому вопрос о необходимости выбора типа структуры управления, при котором было бы комфортно работать каждому сотруднику, всегда остается актуальным.

В-третьих, для того, чтобы организационная структура оставалась оптимальной при постоянно изменяющихся внешних и внутренних условиях, необходимо привносить в нее изменения с помощью организационного проектирования, которое направлено на совершенствование деятельности организации (таможенного органа) путем организационных изменений

структуры управления с целью продолжения эффективного функционирования организации в действующих условиях.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПУЛКОВСКОЙ ТАМОЖНИ

2.1. Характеристика организационной структуры управления «Пулковской таможни»

Пулковская таможня входит в Северо-западное таможенное управление (СЗТУ). Таможенные управления регионального уровня соответствуют территориальной принадлежности. Так, в частности, СЗТУ это регион деятельности северо-западного федерального округа. Северо-Западный федеральный округ непосредственно граничит со странами Европейского Союза, Центральной и Северной Европы - Норвегией, Финляндией, Польшей, Латвией, Литвой, Эстонией и Белоруссией.

В Северо-Западный федеральный округ входят 11 субъектов Российской Федерации: Республика Карелия; Республика Коми; Архангельская область; Вологодская область; Калининградская область; Ленинградская область; Мурманская область; Новгородская область; Псковская область; Ненецкий автономный округ и город федерального значения Санкт-Петербург.

Площадь СЗФО составляет 1687 тыс. кв. км, (9,9% территории страны). Округ обладает значительным земельным потенциалом. Население округа составляет 13,8 миллионов человек (10% от населения Российской Федерации в целом). Регион имеет самый высокий показатель урбанизации среди федеральных округов: более 80 % жителей — городские, при этом значительная часть сконцентрирована в крупнейшей в стране Санкт-Петербургской агломерации. Данные факты показывают, что в ведении СЗТУ находится очень большая территория, включающая различные субъекты РФ северо-западного региона.

Региональные таможенные управления осуществляют руководство деятельностью таможен, за исключением таможен, непосредственно

подчиненных ФТС и таможенных постов, подчиненных РТУ, находящихся в регионе деятельности РТУ, и являются по отношению к ним вышестоящими таможенными органами. СЗТУ входит в структуру ФТС России как региональное управление. Осуществление таможенного контроля осуществляется таможнями и таможенными постами в Северо-западном территориальном федеральном округе, на основании пространственной структуры построения таможенных органов в данном регионе. На сегодняшний день в состав СЗТУ входит 11 таможен, 88 таможенных постов[16]. По количеству таможенных постов СЗТУ стоит на втором месте после Центрального таможенного управления. Представим структуру СЗТУ схематически (рис.2.1.).

Организационное построение деятельности СЗТУ строится на тех же принципах, что и ФТС России. Возглавляет СЗТУ Начальник управления, в подчинении которого несколько отделов, которые возглавляет руководящий состав и курируют заместители начальника СЗТУ: служба федеральных таможенных доходов, таможенный контроль, отдел по правоохранительной деятельности, правовая, кадровая и тыловая службы.

Пулковская таможня находится в оперативном и финансовом подчинении СЗТУ.

Пулковской таможне подведомственны следующие таможенные посты[17]:

1. Аэропорт Пулково.
2. Пулковский таможенный пост.
3. Почтовый таможенный пост.

По количеству таможенных постов это самая маленькая таможня, а по уровню перемещения грузов и пассажиров она занимает лидирующие позиции.

---

[16] Структура СЗТУ. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL:: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=18307&Itemid=248

[17] Таможенный посты Пулковской таможни. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=14440:2012-01-16-11-00-59&catid=135:2010-12-23-04-25-09&Itemid=192

Таможенные посты Пулковской таможни решают возложенные на него задачи, при этом стоит учитывать, что деятельность таможенного поста не обособлена. Таможенный пост находиться в системе таможенных органов, соответственно он взаимодействует со всеми органами как федерального, так и регионального уровня.

Общее положение о таможенном посте, утвержденному Приказом ФТС от 04 сентября 2014 г. № 1701, как раз устанавливает нормы о том, что таможенный пост взаимодействует как с субъектами ВЭД, так и непосредственно осуществляет функции по ведомственному взаимодействию, а также с иными органами государственной власти.

Основные полномочия таможенных постов Пулковской таможни:

- осуществляет таможенное оформление товаров и транспортных средств, которые перемещаются через таможенную границу и помещаются под таможенные режимы и таможенные процедуры, и таможенный контроль с использованием системы управления рисками;
- обеспечивает соблюдение установленных запретов и ограничений в отношении перемещаемых товаров;
- взимает таможенные платежи, осуществляет контроль правильности их исчисления и своевременности уплаты, принимает в пределах своей компетенции меры по взысканию таможенных платежей и пеней;
- создает временные зоны таможенного контроля;
- обеспечивает проведение с применением системы управления рисками различные формы таможенного контроля;
- обеспечивает в пределах своей компетенции соблюдение единообразного применения и исполнения законодательства РФ при осуществлении таможенных процедур;
- осуществляет оперативно-розыскную деятельность в соответствии с законодательством ЕАЭС и РФ;

- возбуждает дела об административных правонарушениях, проводит административного расследования; рассмотрение дел об административных правонарушениях, совершенных физическими лицами[18].

Таким образом, структуру Пулковской таможни составляют: - отделы, отделения и таможенные посты.

Система управления в Пулковской таможне: организационная структура - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работники могли наиболее эффективно добиваться поставленных перед ними целей. Разработка конкретной организационной структуры предполагает создание сети, по которой проходят управленческие решения, осуществляется информационная связь различных уровней управления и контроль за выполнением решений. Организационно-функциональная структура Пулковской таможни представлена на рис. 2.2.

На сегодняшний день Пулковская таможня имеет развитую организационную структуру, включает в себя 37 структурных подразделений не включая таможенные посты.[19]

Возглавляет Пулковскую таможню Начальник таможни, в подчинении которого несколько отделов, которые возглавляет руководящий состав и курируют заместители начальника таможни – всего 5 заместителей.

Организационное построение деятельности Пулковской таможни строится на тех же принципах, что и ФТС России. Начальник Пулковской осуществляет координационную и контролирующие функции в зоне деятельности таможни.

Начальник Пулковской таможни самостоятельно определяет структуру управления, численность, квалификационный и качественный составы, нанимает (назначает) на должность и освобождает с должности руководителей структурных подразделений и их заместителей.

---

[18] Приказ ФТС России от 04.09.2014 № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном посте» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.11.2014 № 34676) // Российская газета 2014. 21 ноября. № 6538.

[19] Приложение 2.

Первый Заместитель Пулковской таможни отвечает за выполнение задач и функций таможни, а также за осуществление таможни своих полномочий. Основными структурами, которые подчинены первому заместителю являются: Начальник информационно-технической службы, Отдел таможенных процедур и таможенного контроля, Отдел применения системы управления рисками[20].

Первый Заместитель Пулковской таможни также: организует разработку годовых и текущих планов работ, утверждает соответствующие планы, обеспечивает их выполнение; организует взаимодействие начальника таможни с другими структурными подразделениями; организует подготовку информационно-аналитических материалов; организует выполнение поручений Начальника Пулковской таможни[21].

Задачи отделов Пулковской таможни формируются как от задач, которые установлены в деятельности таможенных органов в целом, так и конкретных для каждого отдела. Таким образом, можно выделить как основные задачи, так и вспомогательные. Каждый отдел Пулковской таможни нацелен на определенную деятельность, которая и предопределяет задачи и основные функции. Например, отделы правоохранительного назначения Пулковской таможни нацелены во многом на правоохранительную деятельность и задачами этих отделов являются как контролирующие, так и оперативного плана задачи.

К отделам правоохранительного назначения Пулковской таможни, относятся такие, как:

- Оперативно-розыскной отдел;
- Отдел административных расследований;
- Отделение дознания;
- Оперативно-аналитическое отделение;
- Учетно-регистрационное отделение;

[20] Приказ ФТС России от 04.09.2014 № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном посте». Режим доступа World Wide Web / URL: http://docs.cntd.ru/document/902057901

[21] Составлено самостоятельно на основе внутреннего документа: Приказ Пулковской таможни от 04.03.2016 № 83 «О временном распределении обязанностей между начальником Пулковской таможни и его заместителями»

- Отдел по борьбе с контрабандой наркотиков;
- Кинологический отдел;
- Отдел распоряжения имуществом и исполнения постановлений уполномоченных органов.

Данные отделы выполняют правоохранительные функции, которые заключаются в следующем: осуществление производства по делам об административных правонарушениях; производство дознания и неотложных следственных действий; ведение оперативно-розыскной деятельности.

Например, оперативно-розыскной отдел является структурным подразделением Пулковской таможни, непосредственно осуществляющим оперативно-розыскную деятельность по выявлению, предупреждению, пресечению и раскрытию преступлений и иных правонарушений, отнесенных к компетенции таможенных органов. Непосредственное руководство оперативно-служебной деятельностью оперативно-розыскным отделом осуществляет заместитель начальника таможни по правоохранительной деятельности.

Задачи отдела:

- проведение в регионе деятельности таможни оперативно-розыскных мероприятий, направленных на выявление, предупреждение, пресечение и раскрытие преступлений и иных правонарушений, отнесенных к компетенции таможенных органов;
- анализ данных об оперативной обстановке в регионе деятельности таможни;
- выявление причин и условий, способствующих совершению контрабанды;
- взаимодействие с правоохранительными органами, их оперативными подразделениями, организация взаимного обмена оперативной иной информацией по вопросам, отнесенным к компетенции оперативно-розыскного отдела.

Многолетний опыт деятельности оперативных подразделений наглядно демонстрирует ту общественную пользу, которую дает применение

оперативно-розыскных мер, в основном негласного характера, в борьбе с преступностью. Исследование сложной системы функционирующих в составе правоохранительных органов подразделений позволяет обнаружить, что негласная деятельность в борьбе с преступностью представляет собой самостоятельный институт, обладающий определенным набором характерных признаков, анализ которых дает возможность уяснить сущность оперативно-розыскной деятельности оперативных подразделений таможенных органов.

Непосредственно Начальнику Пулковской таможни подчинены такие отделы как:

- правовой отдел;
- отдел защиты государственной тайны,
- отдел документационного обеспечения;
- отдел таможенного контроля после выпуска товаров;
- отдел оперативно-дежурной службы;
- организационно-аналитическое отделение;
- отдел по связям с общественностью;
- отдел бухгалтерского учета и финансового мониторинга.

Правовой отдел Пулковской таможни подчиняется в своей деятельности непосредственно Начальнику таможни. Деятельность правового отдела направлена на обеспечение соблюдение законности в деятельности таможни. Кроме того, правовой отдел осуществляет юридическую защиту интересов таможни, договорную, претензионную и исковую работу. Осуществляет консультирование руководителей структурных подразделений и работников Пулковской таможни по юридическим вопросам. Структура юридического управления выглядит следующим образом.

Отдел защиты государственной тайны занимается вопросами защиты информации в работе Пулковской таможни. В правовом поле для защиты интересов Пулковской таможни существуют механизмы по ограничению доступа должностных лиц и граждан к информации о деятельности

Пулковской таможни. Необходимым условием осуществления такого ограничения является отнесение информации к сведениям, составляющим государственную тайну.

Отдел документационного обеспечения занимается вопросами документационного обеспечения таможни. На современном этапе развития, в связи с увеличением потоков различного рода документов, деятельность по ДОУ выступает одним из важнейших механизмов регулирования управленческой деятельности Пулковской таможни. Организация документооборота происходит в Пулковской таможни следующим образом.

Общая схема документооборота включает в себя следующие позиции:

1. Первичные документы.

2. Учетные регистры.

3. График документооборота.

4. Хранение документов.

В Пулковской таможни действует электронный документооборот.

Документооборот учреждения включает в себя структуру электронного архива (ЭА), который, в свою очередь, состоит из следующих подсистем:

- сканирования документов - комплекс программно-аппаратных средств для преобразования бумажной документации в электронный вид;
- оперативного электронного архива - в ней после сканирования документов накапливаются данные для хранения оперативного использования (перед записью на долговременное хранение);
- долгосрочного хранения - форма документооборота для долговременного хранения больших и сверхбольших объемов данных, обращение к которым носит нерегулярный характер;
- пользовательских приложений. Как правило, на этом уровне автоматизированная система документооборота получает доступ к информации архива;
- тиражирования и хранения (организация электронного документооборота в рамках архива и дополнительные операции, например, переплет документов);

- уничтожения документов (утилизация документов).

Отдел таможенного контроля после выпуска товаров. Прерогатива должностных лиц отдела таможенного контроля после выпуска товаров в Пулковской таможне заключается в том, что таможенники выявляют и направляют в казну государства финансовые средства, недоплаченные участником внешнеэкономической деятельности при совершении таможенных операций. В Пулковской таможне этот отдел насчитывает всего 5 человек. У каждого высшее образование (в основном, экономическое). Их исключительная обязанность - аналитическая работа с электронными базами данных декларационного массива после выпуска товаров по выявлению признаков возможных нарушений с проведением затем точечного контроля, выраженного в формах камеральных и выездных таможенных проверок.

Отдел оперативно-дежурной службы Пулковской таможни осуществляет следующие задачи:

1. Сбор, обобщение и анализ данных об обстановке, выявление тенденции развития событий, создающих угрозу экономической безопасности таможни в регионе ее деятельности, участие в разработке и реализации мер по устранению таких угроз.

2. Прием и передача распоряжений и указаний начальника Пулковской таможни в структурные подразделения.

3. Организация взаимодействия с дежурными службами органов государственной власти, расположенных в зоне деятельности таможни по вопросам, требующим оперативного решения.

4. Организация и несение оперативно-дежурной службы в таможне. Постоянное руководство и координация дежурными подразделениями таможни, осуществление контроля оперативно-служебной деятельности в структурных подразделениях Пулковской таможни.

5. Организация боевой и специальной подготовки сотрудников.

6. Подготовка сводки оперативной обстановки для руководства таможни.

7. Организация оповещения руководства таможни, и принятие неотложных мер при возникновении чрезвычайных ситуаций и происшествий, а также конфликтных ситуаций на объектах таможенной инфраструктуры, в пределах своей компетенции.

8. Приём сигналов, поступающих по линии гражданской обороны, и доведение их до руководства таможни.

9. Оперативное реагирование на чрезвычайные действия и принятие мер в соответствии с Порядком действий оперативного дежурного по вариантам обстановки[22].

Организационно-аналитическое отделение Пулковской таможни выполняет следующие функции: организация и проведение комплексных, целевых и контрольных инспекторских проверок деятельности таможенных постов Пулковской таможни, организация и координация деятельности структурных подразделений таможни и таможенных постов по выполнению контрольных и аналитических показателей эффективности деятельности таможни, организация и планирование деятельности таможни и таможенных постов.

Отдел по связям с общественностью осуществляет взаимодействие с населением, с участниками ВЭД, с иными органами государственной власти, ведет работу со средствами массовой информации в зоне деятельности Пулковской таможни.

Отдел бухгалтерского учета и финансового мониторинга Пулковской таможни является самостоятельным структурным подразделением на правах отдела, непосредственно подчиняется главному бухгалтеру, а он, в свою очередь, подчиняется начальнику таможни. Задачи бухгалтерии:

- организация учета финансово – хозяйственной деятельности.
- осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением строжайшего режима экономии и хозяйственного расчета.

[22] Северо-западное таможенное управление. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=15414:2011-12-22-11-12-14&catid=323:2011-12-22-07-29-20&Itemid=2214

Расходы на обеспечение деятельности Пулковской таможни предусматриваются в бюджете отдельной строкой в соответствии с классификацией расходов бюджетов Российской Федерации.

Системное взаимодействие Пулковской таможни с участниками ВЭД и их общественными объединениями включает координационные связи не только на уровне таможенного контроля, но и предполагает осуществление взаимодействия в области оптимизации деятельности, создания эффективного сотрудничества. Проявляя инициативу, Пулковской таможня выступает в роли субъекта процесса взаимодействия, «привлекающего» к совместной работе другие подразделения, учреждения, общественные объединения участников ВЭД.

Таможенные посты являются структурными подразделениями, входящими в Пулковскую таможню (рис.2.3.)

Таким образом, управление постом строится на основе деятельности: регионального управления, областной таможни, и взаимодействия поста и основы околотаможенного сервиса – ТЛТ, СВХ, подразделений, осуществляющих таможенное оформление и представителей Россельхознадзора.

Анализируя организационную структуру Пулковской таможни, также следует обратить внимание на штатную численность таможни. Весь персонал Пулковской таможни состоит из трех категорий: федеральные государственные гражданские служащие, которые занимают большую часть во всей структуре Пулковской таможни, так как выполняют широкий спектр функций и работают почти во всех отделах таможни, далее - сотрудники, которые в большей степени выполняют правоохранительные функции и, соответственно, как правило, сосредоточены в правоохранительных блоках, которых ограниченное количество, и работники, которые обеспечивающий персонал, который поддерживает состояние таможни и в большей степени осуществляет хозяйственные функции. Нижеприведенные данные в таблице 2.1. подтверждают мысль о том, что доля федеральных государственных гражданских служащих самая значительная из всех

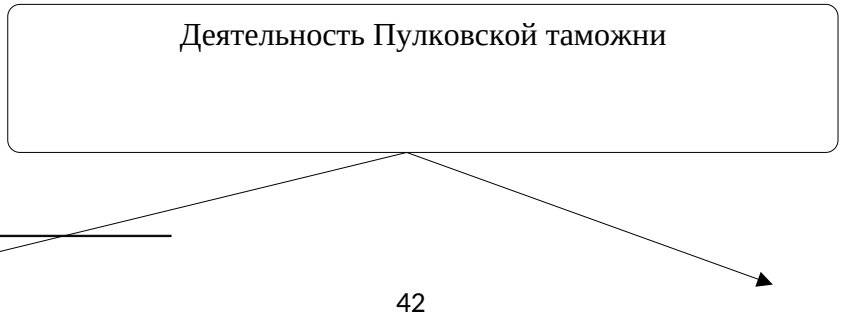
категорий и составляет в абсолютном значении 509 человек (в относительном – 81 %) от всей штатной численности Пулковской таможни по состоянию на декабрь 2015 года. Численность сотрудников занимает значительно меньшую долю: 90 человек в абсолютном значении, то составляет всего 14 % от всей штатной численности Пулковской таможни. Работники - самая малочисленная группа в структуре штатной численности Пулковской таможни, так как общее их число составляет 31 человек, что в относительном выражении приравнивается к 5 % от общей штатной численности.

Таблица 2.1.

Общая характеристика Пулковской таможни по состоянию на 31.05.2015

Персонал	Штатная численность	Регион деятельности
Пулковская Таможня, в т.ч.	630 человек	СЗТУ
Федеральных государственных служащих	509[23]	СЗТУ
Сотрудников	90	СЗТУ
Работников	31	СЗТУ

Далее следует отметить, что на современном этапе развития, на деятельность Пулковской таможни как и на деятельность любой организации всегда оказывают влияние факторы как внешней, так и внутренней среды (см. рис.2.4).



[23] Приложение 2.

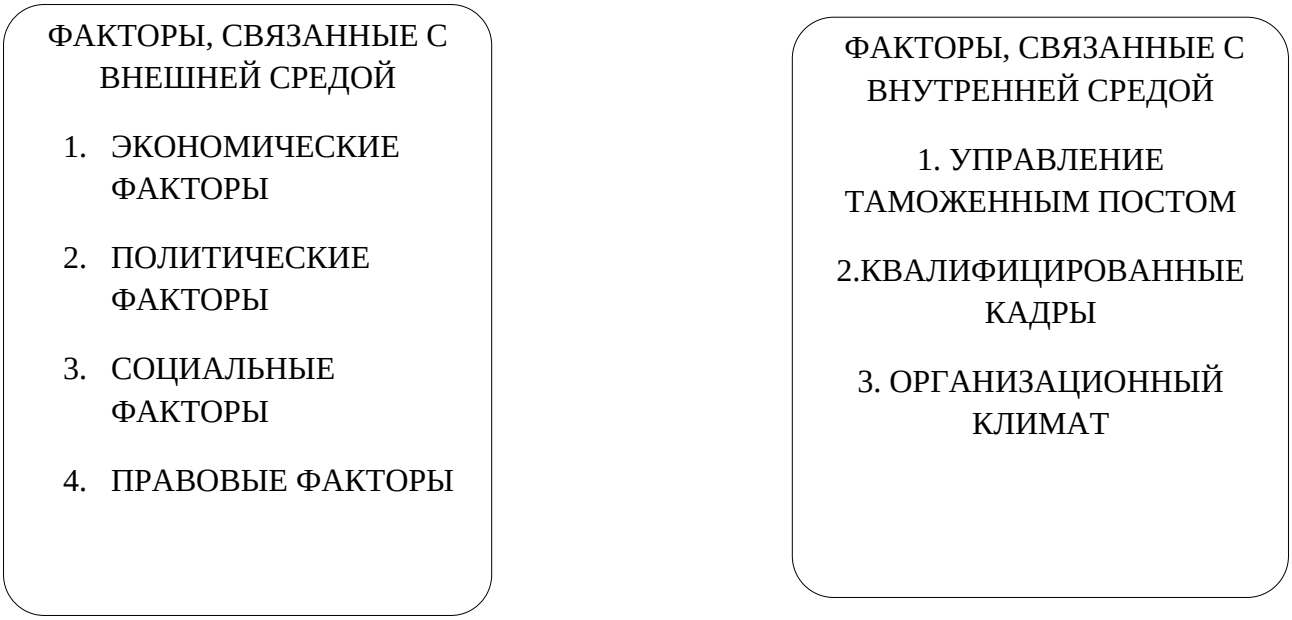


Рис.2.4. Виды факторов, влияющих на деятельность Пулковской таможни в современных условиях[24]

Опираясь на выше представленный рисунок, можно сделать вывод, о том, что внешняя среда представлена несколькими основными группами факторов, которые оказывают существенное влияние на деятельность Пулковской таможни.

В первую группу факторов внешней среды входят все функции, связанные с организацией взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности, сюда же входят экономические отношения и поддержание сотрудничества с разными странами в различных направлениях деятельности, обеспечение экономической безопасности страны, экспортные и импортные отношения и т.д.

Под политическими факторами подразумеваются факторы, влияющие на обеспечение государственной безопасности страны, а также факторы выражающиеся в изменении системы санкций, которые в современных условиях очень сильно влияют на функционирование таможенных структур, в частности – Пулковской таможни.

[24] Источник: составлено самостоятельно

К социальным факторам можно отнести участников внешнеэкономической деятельности, таможенных представителей, перевозчиков, владельцев складов, с которыми Пулковская таможня осуществляет коммуникацию по каналам прямой связи, которое заключается в информационном воздействии на всех участников социальных систем, завязанных в организации внешнеэкономической деятельности, а также в прямом управляющем воздействии на всех участников цепи отношений, в том числе на граждан и должностных лиц. По каналам обратной связи в Пулковскую таможню поступает необходимая осведомительная информация о состоянии внешней среды, которая позволяет придать внешним управляющим воздействиям целенаправленный характер, внести корректировку в соответствии с конкретным состоянием внешней среды, чтобы достичь желаемого результата.

Последняя группа основных факторов, влияющих на деятельность Пулковской таможни – это правовые аспекты, касающиеся изменения законодательства в сфере таможенного регулирования, которые регламентируют деятельность таможенных органов. Примером последних глобальных законодательных изменений может послужить вышедший Указ Президента от 15 января 2016 года, в котором говорится о том, что Федеральная таможенная служба теперь передана в подчинение Министерству финансов Российской Федерации. Это изменение повлекло за собой изменение внутри конкретных уровней структуры таможенной системы, а также в дальнейшем может рассматриваться вопрос о пересмотре функций, осуществляемых таможенными органами. Данные аспекты сильно влияют на структуру таможенных органов, так как именно функциями она определяется. Если затрагивать деятельность Пулковской таможни, то сейчас идет тенденция на сокращение размера таможни, так как некоторые отделы дублируют функции других.

Таким образом, мы переходим к рассмотрению внутренних факторов, которые как раз отвечают за соответствие структуры таможенных органов решаемым целям и задачам, наличие действенной связи между таможенными

органами. Также сюда входит состав и структура персонала Пулковской таможни, которую мы уже рассмотрели в данном параграфе. Здесь же можно отметить такой важные факторы, как укомплектованность таможенных органов квалифицированными кадрами, система их развития, развитость инфраструктуры, наличие необходимых производственных помещений и материально-технической базы, наличие, разработка и внедрение новейших информационных технологий на основе современных технических средств, обеспечивающих своевременное, полное и достоверное информационное обеспечение, организационная культура Пулковской таможни. В современных условиях развития Пулковской таможни важно акцентировать внимание на работе таможенных постов, где происходит наибольшее количество перемещений грузов. Оптимизация работы на данных таможенных постах связана не только с выносом постов ближе к государственной границе, но и создании околотаможенного сервиса. В частности данная практика реализуется через таможенно-логистические комплексы, которые призваны оптимизировать работу.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что несмотря на то, что Пулковская таможня по размеру достаточно маленькая, по уровню перемещения грузов и пассажиров она занимает значительные позиции среди всех таможен, находящихся в подчинении СЗТУ. Также следует отметить, что на успешное функционирование Пулковской таможни влияют факторы внутренней и внешней среды, которые формируют ее особенности и влияют на изменение ее организационной структуры. Для того, чтобы понять какие конкретные особенности в ее деятельности сформировались на сегодняшний день, необходимо провести анализ основных направлений, характеризующих ее положение сегодня и определяющих перспективы совершенствования ее организационной структуры.

2.2. Анализ деятельности «Пулковской таможни» как результат функционирования организационной структуры управления

Для того, чтобы проанализировать текущее состояние Пулковской таможни, следует рассмотреть основные направления ее деятельности, в

рамках которых она осуществляет конкретные функции. Существуют определенные показатели, характеризующие деятельность таможни, которые имеют свои требуемые нормы, выполнение которых должна обеспечивать таможня. Одним из важных показателей таможенного органа является процент перечислений таможни в федеральный бюджет, что является конкретным примером осуществления таможней фискальной функции.

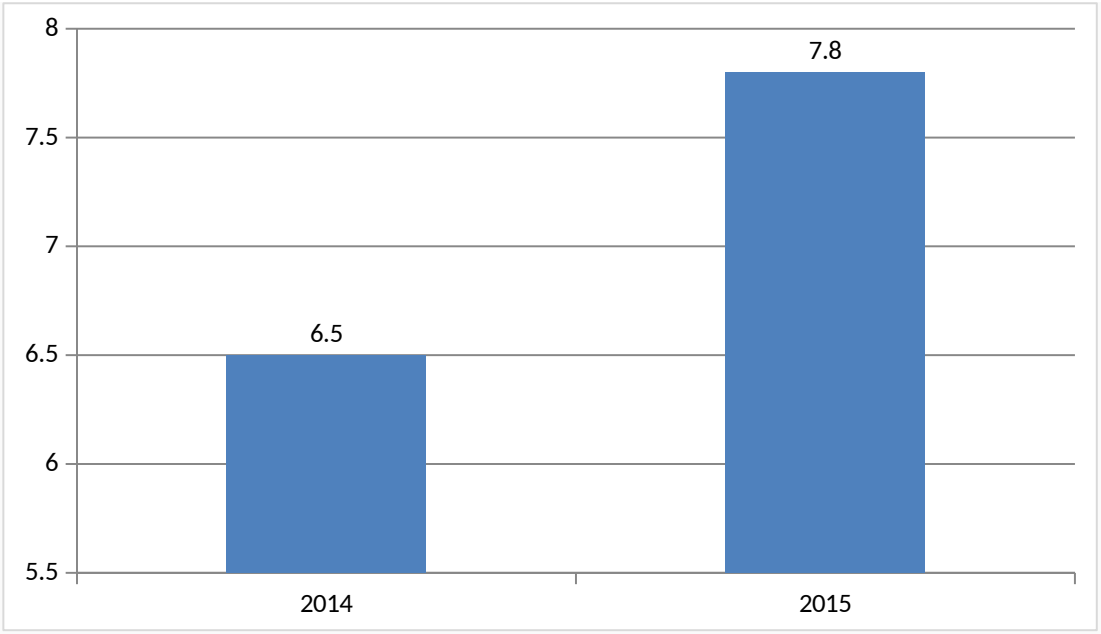


Рис.2.1. Перечисления в бюджет в зоне деятельности Пулковской таможни в 2014-2015 гг. в млрд. руб.[25]

На рис. 2.1. представлена динамика перечисления в федеральный бюджет Пулковской таможней, которая имеет положительную динамику роста, так как в 2014 г. было перечислено 6,5 млрд. руб. (данный контрольный показатель выполнен на 102, 7 % в 2014 г.), то в 2015 г. – 7, 8 млрд. руб (данный контрольный показатель выполнен таможней на 104,5%)[26].

Следующий момент, на который необходимо обратить внимание – внешнеторговый оборот, который выражает сумму экспорта и импорта Пулковской таможни. Внешнеторговый оборот вычисляется по формуле:

$$ВО=Э+И \qquad (1)$$

[25] Пулковская таможня: в 2014 году – больше 7 миллионов пассажиров международных авиарейсов. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22718:-2014-7-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193

[26] Северо-Западное таможенное управление. Пулковская таможня: подведены итоги деятельности за 2015 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=24190:-2015-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193

где *ВО* - внешнеторговый оборот

Э – экспорт

И - импорт

В 2014 г. ВО Пулковской таможни =486,953+1231,646=1718,5 млн.долл.

В 2015 г. ВО Пулковской таможни =591,192+695,268=1286,4 млн.долл.

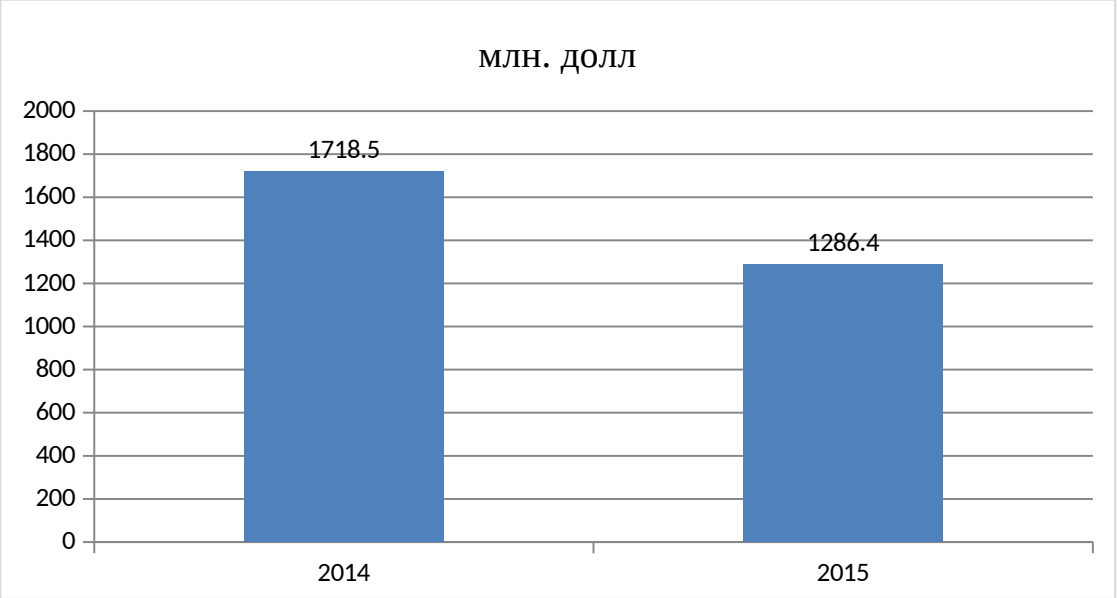


Рис.2.2. Внешнеторговый оборот в зоне деятельности Пулковской таможни в 2014-2015 гг. в млн. долл[27]

Таким образом, как видно из рис. 2.2. внешнеторговый оборот в зоне деятельности Пулковской таможни в 2015 г. имеет динамику снижения, так оборот снизился на 432,1 млн. долл. Стоит рассмотреть, что же повлияло на динамику снижения экспорт или импорт в зоне деятельности таможни.

Экспорт в последние годы имеет следующую динамику. (рис.2.3.)

[27] Составлено по данным: Северо-Западное таможенное управление. Пулковская таможня: в 2014 году – больше 7 миллионов пассажиров международных авиарейсов. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22718:-2014-7-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193; Северо-Западное таможенное управление. Пулковская таможня: подведены итоги деятельности за 2015 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=24190:-2015-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193

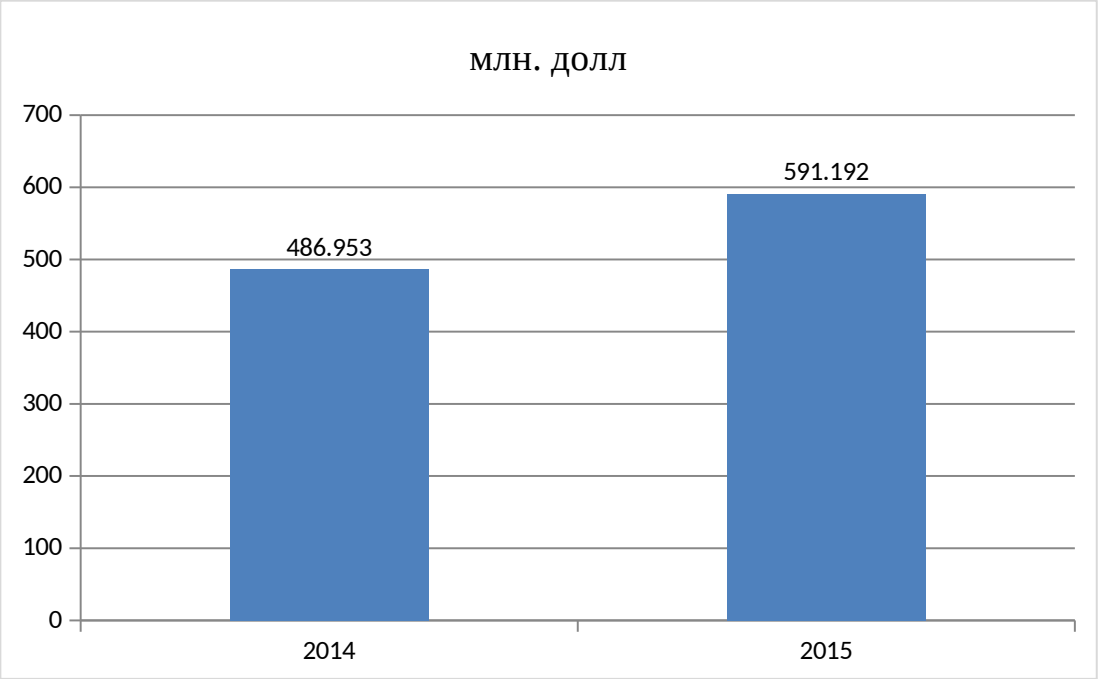


Рис.2.3. Динамика экспорта в зоне деятельности Пулковской таможни в 2014-2015 гг. в млн. долл[28]

Как видно из рис. 2.3. динамика экспорта в 2015 г. увеличилась, если в 2014 г. экспорт составил 486,953 млн. долл., то в 2015 г. он составил – 591,192 млн. долл.

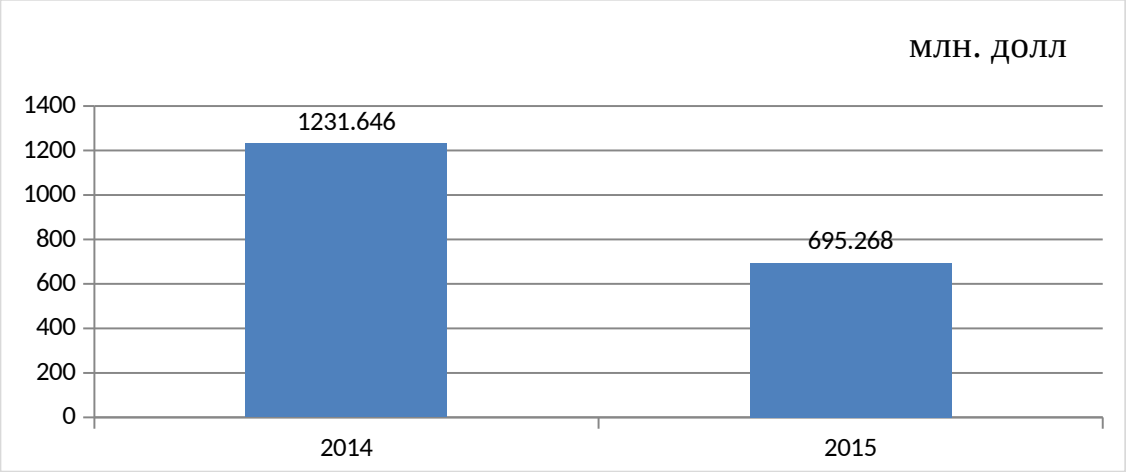


Рис.2.4. Динамика импорта в зоне деятельности Пулковской таможни в 2014-2015 гг. в млн. долл[29]

[28] Составлено по данным: Пулковская таможня: в 2014 году – больше 7 миллионов пассажиров международных авиарейсов. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22718:-2014-7-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193; Северо-Западное таможенное управление. Пулковская таможня: подведены итоги деятельности за 2015 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=24190:-2015-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193

[29] Составлено по данным: Пулковская таможня: в 2014 году – больше 7 миллионов пассажиров международных авиарейсов. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22718:-2014-7-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193;

Как видно из рис. 2.4. динамика импорта в 2015 г. снизилась, если в 2014 г. импорт составил 1231,646 млн. долл., то в 2015 г. он составил – 695,268 млн. долл. Импорт сократился почти в два раза. Сокращение импорта – это реакция государства изменение факторов внешней среды, а именно сложившаяся политическая ситуация на мировой арене, результатом которой стала - санкционная политика европейского союза по отношению к России. Но следует отметит, что несмотря на уменьшение доли импорта во внешнеторговом обороте на 2015 год, все равно как в 2014 г., так и в 2015 г. импорт превышает экспорт.

Далее анализируя деятельность Пулковской таможни, следует обратить внимание на сальдо внешней торговли, которое показывает разность между экспортом и импортом страны, обычно в стоимостном выражении. При превышении экспорта над импортом – положительное сальдо, в обратном случае – отрицательное. Сальдо внешней торговли рассчитывается по формуле:

$$СВТ=Э-И \qquad (2)$$

где *СВТ* – сальдо внешней торговли

Э – экспорт

И - импорт

В 2014 г. СВТ в зоне Пулковской таможни=486,953-1231,646= (-)744,693 млн. долл.

В 2015 г. СВТ в зоне Пулковской таможни =591,192-695,268=(-)104,076 млн. долл.

Как видно, в 2014 г. сальдо внешней торговли в зоне деятельности Пулковской таможни показывает отрицательное значение, несмотря на то, что доля импорта в 2015 сократилась во внешнеторговом обороте.

Таким образом, из вычисленных показателей на 2014 и 2015 год видно, что сальдо торгового баланса на 2015 год значительно уменьшилось и больше приблизилось к положительному значению по сравнению с

Пулковская таможня: подведены итоги деятельности за 2015 год. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=24190:-2015-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193

предыдущим годом, но все равно осталось отрицательным. Отрицательность сальдо - это плохая тенденция, так как чрезмерный импорт способствует наводнению рынка импортными товарами, ущемлению интересов отечественного производителя. В последние годы отмечается определенная нестабильность внешнеторговой деятельности, и это связано не только с деятельностью Пулковской таможни, но и в целом с неоднозначным политическим положением страны на международной арене. Замедление темпов товарооборота по мнению специалистов[30] связано с:

- сложной внешнеэкономической ситуацией, до недавнего времени в рамках решения вопросов по Сирии, ситуации на Украине;
- санкционная политика в отношении России;
- ухудшение в целом внешнеторговых условий;
- снижением покупательной способности, что связано с процессами кризиса в экономике.

Санкционная политика против России играет огромное значение на внешнеэкономическую деятельность последних лет. Поэтому отмечается некоторых спад, снижение динамики внешней торговли.

При всем при этом пассажиропоток в зоне деятельности таможни имеет динамику увеличения. Через границу РФ в зоне деятельности Пулковской таможни в 2014 году в обоих направлениях проследовало 7,1 миллионов пассажиров международных авиарейсов. На прилет и на вылет оформлено 55 853 воздушных судна[31]. Совершены таможенные операции при ввозе и вывозе в отношении более двух миллионов международных почтовых отправлений всех существующих категорий – ускоренных отправлений ЕМС, простых посылок, отправлений письменной корреспонденции.

[30] Аналитическая справка о российско-китайском торговом сотрудничестве в 2015 году. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://www.ved.gov.ru/exportcountries/cn/cn_ru_relations/cn_ru_trade

[31] Пулковская таможня: в 2014 году – больше 7 миллионов пассажиров международных авиарейсов. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://sztu.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22718:-2014-7-&catid=136:2010-12-23-04-26-46&Itemid=193

В 2015 г. количество физических лиц проследовавших через Пулковскую таможню представляет следующую картину (рис.2.5.).

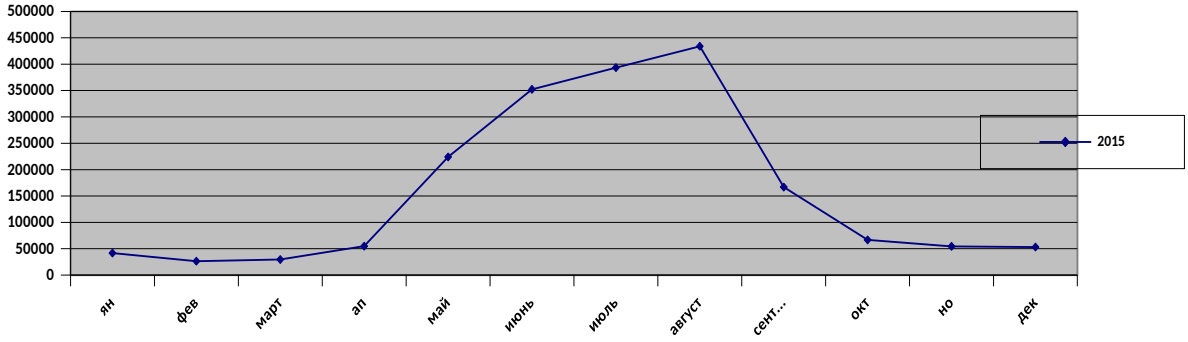


Рис.2.5. Количество физических лиц, проследовавших через границу (Пулковская таможня) 2015 г.

Таким образом, как видно из рис. 2.5. большее количество физических лиц в рамках действия Пулковской таможни пересекает границу в летние месяцы, начиная с мая. Наибольшее количество физических лиц, которые пересекли границу в 2015 г. приходиться на август – 433910 пассажиров, а наименьшее на февраль – 26398 физических лиц.

В 2016 году за первые 5 месяцев, тенденция с прошлыми годами является схожей (рис.2.6.).

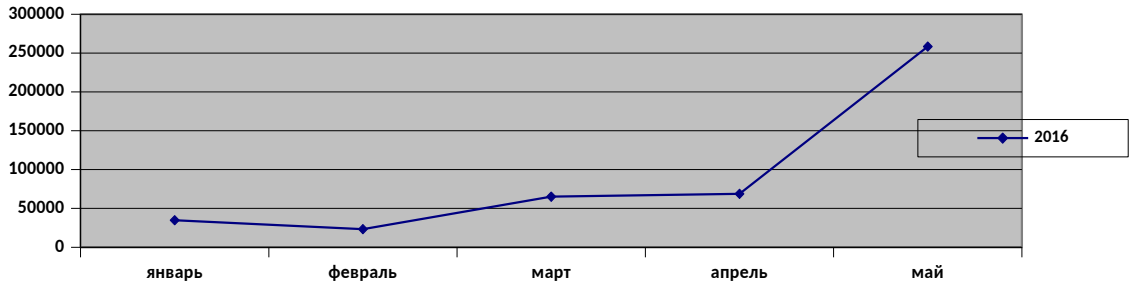


Рис.2.6. Количества физических лиц, проследовавших через границу (Пулковская таможня) январь- 20 мая 2016 г.

Сравнивая данные показатели с предыдущими первыми полугодиями, стоит отметить, что по 2016 г. увеличилось количество физических лиц в 2012 - 34406 физических лиц, в 2016 пересекло границу в январе – 34775 человек.

Следующий показатель, характеризующий эффективность деятельности Пулковской таможни – это количество оформленных

электронных деклараций. С 01 января 2014 года в России таможенное декларирование товаров производится только в электронной форме за некоторыми исключениями. До 2014 г. Федеральная таможенная служба России активно направляла свои действия на информационное развитие в рамках электронного декларирования. С каждым годом количество оформленных деклараций в рамках электронного типа увеличивалось. (рис.2.7.)

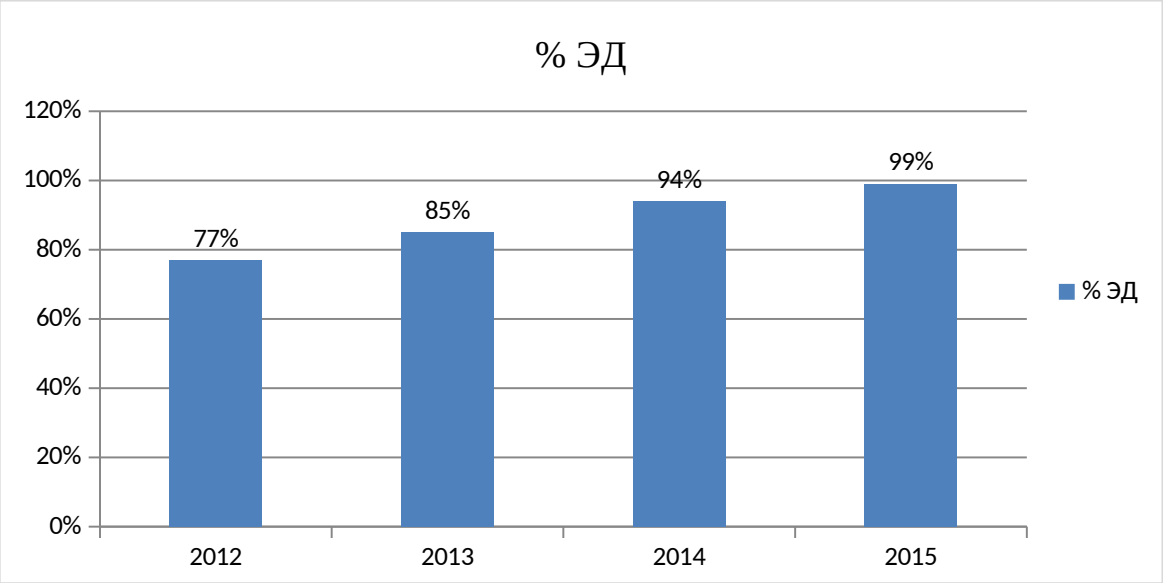


Рис.2.7. Доля электронных деклараций, оформленных Пулковской таможней за 2012-2015 г.

Таким образом, как видно из рис. 2.7. с каждым годом Пулковская таможня увеличивала долю оформленных электронных деклараций (далее - ЭД) на товары, если в 2012 г. доля ЭД составила 77 %, то в 2013 г. доля ЭД составила 85 %, а в 2014 г. – 94 %, в 2015 г. – 99 %.

При этом, с каждым годом увеличивается профессиональная компетентность служащих таможенных органов, совершенствуется техническая база и обеспечивается максимальная техническая оснащенность таможни для применения электронной формы декларирования.

Мероприятия по совершенствованию структуры таможенных органов проводились в рамках реализации Концепции развития таможенных органов Российской Федерации и Концепции таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных к государственной границе Российской Федерации. В рамках реализации Концепции

таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных к государственной границе Российской Федерации, СЗТУ участвует в решении проблемных вопросов, связанных с развитием таможенно-логистической инфраструктуры в местах, приближенных к государственной границе Российской Федерации. СЗТУ перераспределяет таможенные операции между внутренними и приграничными таможенными органами, а также в решении вопросов, связанных с чрезмерной транспортной нагрузкой на крупные российские города. И в этом отношении Пулковская таможня имеет большое значение. В последние годы расширена пространственная инфраструктура таможни, созданы основы околотаможенного сервиса, что стало возможным со строительством нового терминала аэропорта «Пулково». В связи с этим был создан таможенно-логистический комплекс (ТЛК) инновационного типа.

В структуру ТЛК входят:

– склады временного хранения с зоной таможенного досмотра грузов;

– административно-бытовые помещения рабочего персонала;

– объекты инженерного обеспечения;

– объемно-планировочные элементы транспортной инфраструктуры, проезды к зданиям парковки для транспортных средств.

ТЛК в зоне деятельности Пулковской таможни активно взаимодействуют с таможенными органами, что обуславливается общим характером взаимодействия.

Организации, составляющие околотаможенную инфраструктуру являются посредническими звеньями между Пулковской таможней и участниками ВЭД. Сюда входят:

- Склады временного хранения;

- Таможенные представители;

- Таможенные склады;

- Магазины беспошлинной торговли;

- Организации, предоставляющие информационные услуги по таможенному оформлению и т.д.

Таким образом, анализируя все приведенные показатели выше, можно сделать следующий вывод, что, с одной стороны, несмотря на увеличение показателя сальдо торгового баланса за аналогичный период, прослеживается негативная динамика внешнеторговых отношений за счет уменьшения показателя внешнеторгового оборота в целом, на изменение которого сильное влияние оказывают сложившиеся на сегодняшний день политические факторы. С другой стороны – увеличение доли экспорта во внешнеторговом обороте говорит о формировании тенденции экспортной направленности таможни, как вариант ее развития.

2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления «Пулковской таможни»

Принятие решения по вопросам рационализации организационной структуры Пулковской таможни должно опираться на анализ, позволяющий рассмотреть текущее положение организации и проблемы, с которыми она сталкивается. Автор работы предлагает использовать метод SWOT. Метод SWOT-анализа позволяет, опираясь на знания про внешнюю и внутреннюю среду Пулковской таможни, полученные ранее в предыдущем параграфах практической части работы, установить, во-первых, основные силы и слабости, присущие Пулковской таможне, во-вторых, их связи с угрозами и возможностями. А также использовать выявленные цепочки между связями для формулирования перспективной стратегии[32].

Представим слабые и сильные стороны в рамках организационной структуры Пулковской таможни в рамках SWOT анализа, что позволит выработать конкретные меры для решения указанных проблем.

[32] Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5 - е изд. стереотип.— М.: Магистр: ИНФРА - М, 2014.—С. 109

Таблица 2.3.

SWOT-анализ

Сильные стороны	**Слабые стороны**
- рост доходов в федеральный бюджет от Пулковской таможни - увеличение пассажиропотока в зоне деятельности таможни; - увеличение доли электронного декларирования как фактор снижения правонарушений в зоне деятельности таможни; - повышение роли Пулковской таможни как в рамках международных рейтингов (аэропорт), так и внутри РФ; - наличие эффективных механизмов таможенного контроля как благодаря техническим средствам, так и профессиональной компетентности сотрудников; - положительная динамика экспорта; - привлекательность для внешнеторговых партнеров за счет высоких показателей в ВЭД.	-достаточно большая организационная структура таможни; -избыточность и дублирование некоторых функций в рамках некоторых отделов, структурных подразделений; -снижение организационной мобильности из-за достаточно большой структуры; -сложности быстрого донесения до начальника таможни оперативных дел, поскольку штат достаточно большой; - неразвитость инновационного подхода к организационной структуре.

Продолжение таблицы 2.3.

SWOT-анализ

Возможности	**Угрозы**
- создание еще более высокого уровня мобильности таможенного контроля, информационного взаимодействия с участниками ВЭД; - использование инновационных технологий с целью обмена информацией с участниками ВЭД; - государственная поддержка; - создание эффективной внешнеэкономической политики на уровне электронных технологий за счет оперативности взаимодействия отделов.	- усиление политической нестабильности на международной арене; - усложненность обмена информацией с участниками ВЭД; -снижение объемов ВЭД; - недополучение доходов от внешнеторговых операций; - снижение экономической безопасности

Нейтрализация опасностей из внешней среды может быть достигнута путем использования сильных сторон таможенного органа и возможностей внешней среды для преодоления слабых сторон. Из выше представленных данных можно сделать вывод, что в большей степени успешность функционирования таможни сегодня зависит от возможности использования ей новых технологий в работе, которые влияют на быстроту передачи информации и точность передачи.

Компаниям, участвующим в международной торговле, постоянно приходится подготавливать и представлять государственным органам значительный объем информации и документов в порядке соблюдения регулирующих требований, касающихся импорта, экспорта и транзита. Эта информация и документация зачастую должна направляться через целый ряд различных учреждений, использующих свои собственные конкретные (ручные или автоматизированные) системы и образцы бумажных

документов. Такие обширные требования вместе с издержками, связанными с их соблюдением, могут представлять серьезное бремя для государственных органов управления и деловых кругов и могут также выступать серьезным барьером для развития международной торговли.

Поэтому решением всех проблем эффективности функционирования Пулковской таможни может стать внедрение «единого окна» , которое может принести огромную выгоду как самой таможне и государству в целом, так и участникам ВЭД. Выгоды для государства:

1. Более эффективное и рациональное распределение ресурсов.
2. Устранение проблемы недополучения доходов (и зачастую их увеличение).
3. Более строгое выполнение требований торговыми предприятиями.
4. Повышение безопасности.
5. Повышение добросовестности и выгоды для торговли.

Выгоды для торговли:

1. Снижение расходов благодаря уменьшению задержек.
2. ускорение таможенной очистки и получения разрешения на отгрузку.
3. Предсказуемое применение и разъяснение правил.
4. Повышение эффективности и рационального распределения ресурсов.

Таким образом, единая информационная система будет определяться как механизм, позволяющий торговым и транспортным операторам предоставлять информацию и документы в Пулковскую таможню и другие государственные учреждения, связанные с выполнением требований относительно импорта, экспорта и транзита в стандартном формате.

Таким образом, суть внедрение данной системы в Пулковскую таможню заключается в следующем:

1. Цель создания единой интегрированной системы заключается в повышении эффективности обмена информацией между торговыми компаниями и Пулковской таможней.

2. Поставщик информации – участник ВЭД. Единая информационная система обеспечивает трейдеру единый канал для представления всей необходимой информации и документации всем государственным учреждениям, в том числе – Пулковской таможне.

3. Минимальный набор данных должен быть согласован между всеми сторонами, включая формат, поля данных и элементы данных. Они должны соответствовать международным стандартам.

Принципиальную схему единой информационной системы можно представить в форме буквы „Т“, где горизонтальной линией обозначено информационное взаимодействие государственных органов, а вертикальной линией (основанием) – взаимодействие государства и бизнеса (участники ВЭД). Участники ВЭД (бизнес) являются поставщиками информации в механизме одного окна. Государственные органы обмениваются между собой и бизнесом информацией, первоначально полученной от участников ВЭД.

Отсутствие вертикальной составляющей в схеме „Единого окна“ приведет к неработоспособности всего механизма. Именно участникам ВЭД принадлежат транспортные средства, грузы, товары, пересекающие государственную границу. Участники ВЭД предоставляют органам государственного контроля документы для проверки (паспорта пассажиров, грузовые и перевозочные документы. сертификаты и т.д.). На основании данных из информационных систем участников ВЭД, органы государственного контроля могут получить данные предварительного информирования, в том числе, об ожидаемых дате и времени прибытия транспортных средств (поездов, самолетов, морских судов и др,), описание грузов, сведения об опасных грузах, списки пассажиров, экипажа и т.д.

На современном этапе развития в эффективности деятельности интегрированной информационной системы как способа взаимодействия

заинтересованы как участники ВЭД, так и таможенные органы, на конкретном локальном уровне в рамках деятельности того или иного таможенного управления. При этом, в перспективе развития данная система представляет значимость в глобальном смысле, в частности как эффективный способ взаимодействия внутри ЕАЭС и в рамках ЕАЭС и третьих стран.

Одной из важнейших проблем создания эффективного «Единого окна» в рамках ЕАЭС является создание как единой нормативно-правовой основы, а также создание единой институциональной базы, основанной, на информационном и ином организационном взаимодействии. В современных условиях принятие ТК ЕАЭС, которое будет гарантировать систему единой организационной системы, запланировано на 2017 г., в связи с этим, в настоящее время происходят совместные встречи и выработка согласованности действий в создании эффективности системы «Единого окна» ЕАЭС.

В целом единая инфосистема должна быть направлена на охват следующих процессов:

- эффективное документальное обеспечение и соответствующий документальный контроль на стадии предварительного прибытия товаров на таможенную границу, наличие эффективного и компетентного электронного контроля в силу применения электронных деклараций;
- эффективность таможенного оформления при ввозе и вывозе товаров;
- эффективность взимания таможенных платежей и единая система таможенной стоимости;
- эффективность контроля после выпуска товаров (аудит, предоставление налоговой отчетности и др.).

Модель эффективной единой информационной системы для Пулковской таможни предполагает построение всех элементов использующихся при организации таможенного контроля в рамках досмотра, в частности:

- применение новейших технологий инновационного типа ТС ТК досмотра;

- применение инновационных методик выявления, как правонарушений, так и соблюдения норм таможенного контроля при перемещении товаров через таможенную границу и норм о таможенном досмотре. По данным мировой статистики, инструментально проверяется лишь 5% грузов, проходящих через таможню, а из них только 30% соответствует поданным декларациям[33]. С вступлением России в ВТО количество товарных потоков увеличилось в разы, увеличивается и доля товаров, которые по своим свойствам не соответствуют заявленным требованиям.

Автоматизация процедур таможенного контроля позволит внедрить автоматический выпуск товаров, что также является одним из приоритетов, прописанных в стратегии развитии таможенной службы Российской Федерации до 2020 года.

Технология автоматического выпуска товаров позволит в автоматическом режиме, без участия должностных лиц таможенного органа:

- производить проверку достоверности заявленных в таможенной декларации сведений;

- производить проверку таможенной декларации на риски нарушения таможенного законодательства;

- принимать программным средством решение о выпуске таможенной декларации.

Таким образом, совершенствование процессов таможенного декларирования видится, прежде всего, в создании новой правовой основы и полного перехода к автоматизации процессов.

Основными направлениями совершенствования деятельности Пулковской таможни являются следующие:

---

[33] Кокорева И., Щелкунов Г. Рентгеновские комплексы в системах инспекционно- досмотрового контроля. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://www.electronics.ru/files/article_pdf/0/article_568_539.pdf

1. *Определение целей эффективного администрирования с соответствующей разработкой их реализации.* Здесь определяются избыточные, дублирующие и неэффективные функции. Функции, подпадающие под первые две категории, ликвидируются.

2. *Внедрение механизмов управления по результатам.*

Одной из основных проблем бюрократии является её невосприимчивость к результату своей деятельности. Необходимо создание стимулов продуктивной работы служащих Пулковской таможни, в данном случае необходимо, например, предоставление электронных услуг по результатам.

3. *Ускорение (мобильность и оперативность) обработки и ввода данных в рамках электронного взаимодействия: электронного декларирования или предварительного предоставления информации.* Управление убыстрением обработки и ввода данных возможно как с введением новых видов техники, программ, так и введением большего штата сотрудников в данной подразделении, что увеличит мобильность обработки данных, а значит и увеличит исполнительность.

4. *Изменение корпоративной культуры, стиля работы и повышение профессиональной компетентности Пулковской таможни.* С введением новой организационной схемы разрушается понятие о кадровой службе, с её принципами несменяемости и социальными гарантиями. Теперь уже таможенник ориентируется не на приводящее к дисфункции следование правилам, а на достижение результата, при этом главным является то, чтобы услуга была нужного качества, и потребитель был доволен. Не секрет также, что внедрение информационных технологий половина дела, таможенники должны уметь оперативно обрабатывать данные в рамках электронного взаимодействия, соответственно необходимо повышать информационную компетентность служащих Пулковской таможни в рамках таможенного оформления.

5. Совершенствование информационной деятельности Пулковской таможни, создание новых баз данных, построение модели информационного взаимодействия.

Необходимо разработать Положение об информационной открытости Пулковской таможни, которое, должно содержать следующие принципиальные направления:

- системное (принципы и формы) обеспечение прозрачности деятельности Пулковской таможни для участников ВЭД;
- эффективная двусторонняя информационная связь от Пулковской таможни с участниками ВЭД.

В ходе исследования было выяснено, что Пулковская таможня имеет разветвленную организационную структуру.

Для участников ВЭД необходима полная информационная обеспеченность по таможенным процедурам в рамках деятельности ТЛК, это означает, что в Казахстане, Белоруссии и России, Киргизии и Армении должно быть полное предоставление об информационных услуг по таможенным процедурам внутри ТС, по всем изменениям которые происходят, по всем перевозимым товарам и ограничениям. С увеличением объемов международной торговли возрастает нагрузка на таможенные органы, так как, с одной стороны, предполагается повышение качества таможенного регулирования, способствующее созданию условий для эффективной защиты экономической безопасности страны, а с другой - максимальное содействие развитию внешнеторговой деятельности.

Одной из основных проблем, такой структуры является нерациональное распределение управлений по различных подразделениям. Поэтому в данной разделе работы предлагается совершенствование организационной структуры Пулковской таможни за счет устранения отделов, выполняющих дублирующие функции, и рейтинговой системы оценки руководителей (рис.2.1.).

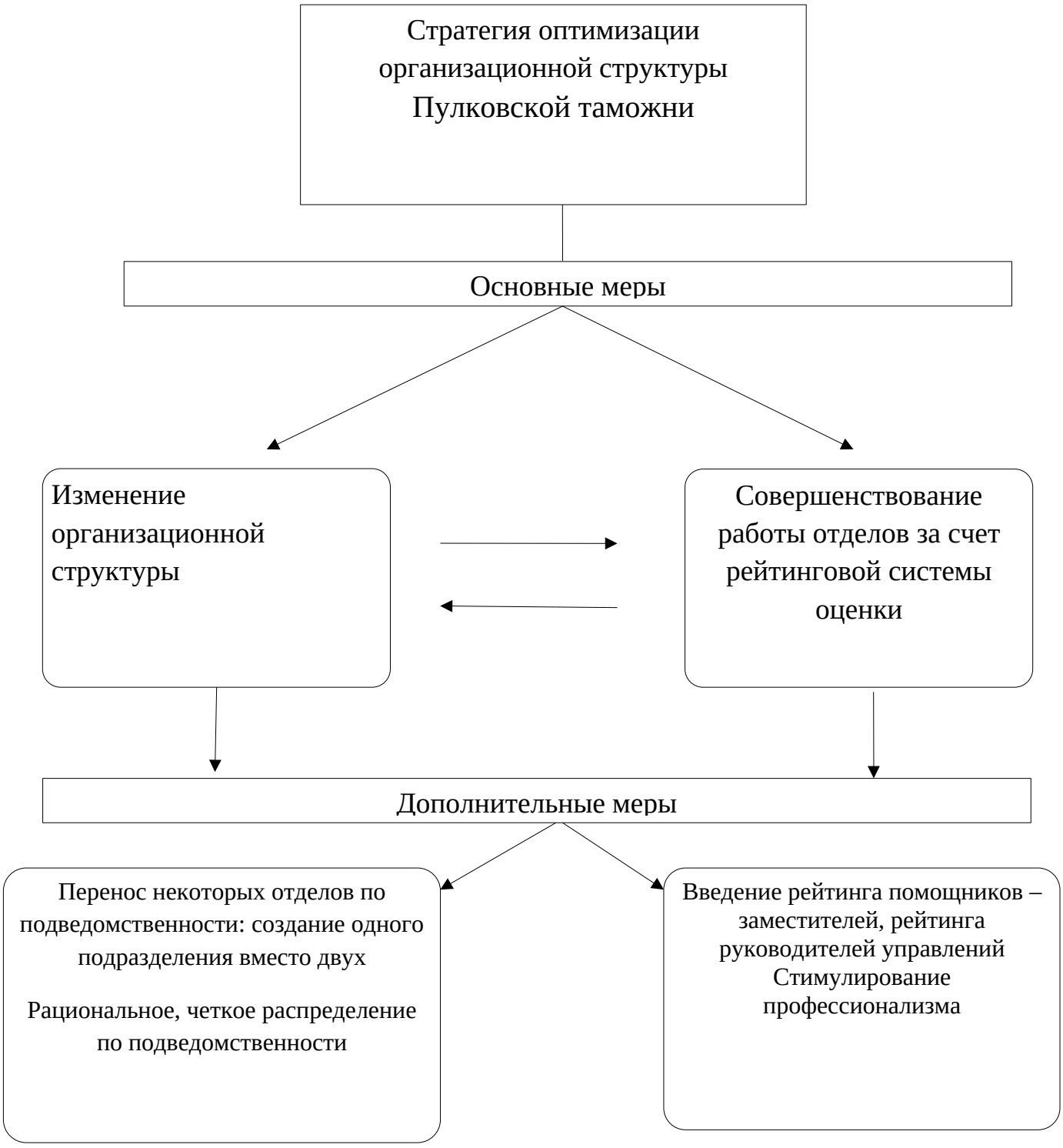


Рис. 2.1. Основные меры по стратегии оптимизации организационной структуры Пулковской таможни

В целях разрешения проблем организационной структуры Пулковской таможни могут быть применены следующие рекомендации:

- структура Пулковской таможни должна быть преобразована таким образом, чтобы каждое подразделение располагалось в своей сфере

ответственности. Это облегчает работу заместителя начальника таможни, не перегружает его лишними задачами;

- преобразование структуры Пулковской таможни должно способствовать снижению расходов и увеличению доходов бюджета в области содержания госслужащих, т.е. организационная структура должна быть преобразована максимально эффективным способом. В частности, ранее было фактически два подразделения - Отдел телекоммуникаций, связи и систем технического обеспечения средств вычислительной техники и Отдел эксплуатации функциональных подсистем и информационного обеспечения. Необходимо данные отделы объединить в один поскольку данные отделы дублируют некоторые функции, например в рамках проверки информационных систем как в одной отделе, так и в другом отделе существуют работники, которые выполняют одни и те же функции, например проверку работоспособности информационных систем. В данном случае налицо нерациональное создание двух подразделений по информационным системам, таким образом, мы предлагаем создать одно подразделение.

Оперативно-аналитическое отделение необходимо совсем устранить так как оно также дублирует функции с отделом таможенной статистики. Хотя отделение и занимается в большей степени оперативной аналитикой, тем не менее, орган статистики также ведет оперативную статистику, фактически налицо опять дублирование функций. Работника из оперативно-аналитического отделения, который не дублирует функции отдела таможенной статистики просто добавить в отдел таможенной статистики.

Таким образом, фактически предлагается некоторые отделы объединить, а некоторые просто сократить, либо уменьшить количество сотрудников внутри каждого отдела, где их много, так как штат достаточно многочислен в настоящее время, при этом некоторые функции дублируются. Предложенные мероприятия предполагают улучшить эффективность работы таможенных постов за счет использования системы «единого окна» и устранения дублирования функций внутри организационной структуры Пулковской таможни.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решая задачи, ранее обозначенные во введении, автор ВКР пришел к определенным результатам, которые отражены в следующих выводах.

Современные условия развития таможенной деятельности характеризуются относительной нестабильностью и значительной неопределенностью за счет влияния, как факторов внутренней, так и внешней среды на систему таможенных органов. Выживание в таких условиях, сохранение своих конкурентных преимуществ, становится возможным за счёт гибкости, скорости адаптации к окружающей среде и внесения соответствующих изменений в деятельность и организационную структуру таможенных органов.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что организационная структура в таможенных органах – это упорядоченная совокупность элементов иерархической системы управления, а именно – звеньев, уровней и связей (горизонтальных, вертикальных и диагональных), возникающих между ними и обеспечивающие развитие структуры таможенных органов как единого целого. Организационная структура оказывает значительное влияние на функционирование таможенного органа, так как ее состоянием и гибкостью определяется, насколько эффективно будут осуществляться взаимосвязи между элементами таможенного органа. Поэтому рационально выбранная организационная структура, которая максимально адаптирована к особенностям таможенного органа и его специфике – это залог успеха в деятельности таможенного органа.

В процессе проведения исследования автор выявил, что в таможенных органах, несмотря на многообразие выделяемых в современной научной литературе типов организационных структур, чаще всего применяются такие типы как: линейно-функциональная, линейно-штабная и матричная, так как они в большей степени отвечают требованиям простоты, четкости, устойчивости, определенности и ясности, то есть в них отсутствует многоуровневость, которая может привести к усложнению коммуникаций.

Возможен такой исход, что организационная структура перестала отвечать целям и задачам таможенного органа в силу изменения окружающей среды, следовательно, стала менее эффективной. Чтобы решить проблему эффективности структуры, существует организационное проектирование, в основе которого лежит анализ существующих проблем и причин их возникновения и разработка комплекса мер по их ликвидации с целью совершенствования организационной структуры и адаптации ее к новым условиям внешней среды.

В рамках ВКР проведен анализ организационной структуры Пулковской таможни, которой подведомственны таможенные посты: аэропорт Пулково, Пулковский таможенный пост и Почтовый таможенный пост. Пулковская таможня имеет достаточно сложную разветвленную линейно-функциональную организационную структуру, в которую входит 37 подразделений, не считая таможенных постов, каждое из которых выполняют свои функции. Проанализировав текущую деятельность Пулковской таможни, нельзя сделать однозначный вывод. С одной стороны, за счет операций по экспорту федеральный бюджет получил больше поступлений денежных средств, в сравнении с аналогичным периодом, что является положительной тенденцией для государства. С другой стороны, сокращение доли импорта почти в два раза и незначительный рост доли экспорта, в сравнении со снижением значения доли импорта, существенно повлияло на внешнеторговый борот, и ,как следствие, ухудшение внешнеторговых связей. По результатам исследования были обозначены основные проблемы Пулковской таможни, которые являются причиной необходимости совершенствования деятельности таможни: достаточно большая организационная структура таможни; избыточность и дублирование некоторых функций в рамках некоторых структурных подразделений; снижение организационной мобильности из-за достаточно большой структуры; неразвитость инновационного подхода к организационной структуре.

С целью устранения выявленных недостатков и совершенствования организационной структуры Пулковской таможни, автор предлагает осуществить ряд следующих мероприятий направленных на совершенствование организационной структуры, а именно:

1. Внедрение единой информационной системы, которая будет определяться как механизм, позволяющий торговым и транспортным операторам предоставлять информацию и документы, связанные с выполнением требований относительно импорта, экспорта и транзита в Пулковскую таможню и другие государственные органы. Это позволит упростить технологию информационного взаимодействия со всеми участниками цепи внешнеторговых отношений.

2. Переход к автоматизации процессов предоставления таможенных услуг. Технология автоматического выпуска товаров позволит в автоматическом режиме, без участия должностных лиц таможенного органа производить проверку достоверности заявленных в таможенной декларации сведений и проверку на риски нарушения таможенного законодательства, а также принимать программным средством решение о выпуске таможенной декларации. Таким образом, повысится качество, сократятся сроки предоставления государственных услуг и осуществления государственных функций.

3. Совершенствование организационной структуры управления Пулковской таможни за счет ликвидации отделов, выполняющих дублирующие функции. Это преобразование позволит снизить расходы на содержание структуры, следовательно, сэкономленные денежные средства можно перераспределить в бюджет в области содержания госслужащих.

4. Перераспределение большего числа сотрудников, компетентных в области использования информационных средств в отделы, занимающиеся электронным декларированием и в целом повышение информационной компетентности служащих Пулковской таможни в рамках таможенного оформления с целью поддержания положительной динамики электронного декларирования.

5. Разработка Положения об информационной открытости Пулковской таможни, в основе которого лежит системное (принципы и формы) обеспечение прозрачности деятельности Пулковской таможни для участников ВЭД и эффективная двусторонняя информационная связь от Пулковской таможни с участниками ВЭД.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые документы

1. Указ Президента РФ от 15 января 2016 г. № 12 «Вопросы Министерства финансов Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://pravo.gov.ru/laws/acts/3/4950.html (дата обращения: 10.05.2016).
2. Таможенный кодекс Таможенного союза от 27 ноября 2009 г. № 17. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_94890/(дата обращения: 18.05.2016).
3. Федеральный закон РФ от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа .World Wide Web / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_107181/ (дата обращения: 18.05.2016).
4. Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 18.05.2016).
5. Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. № 2575-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года». [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL:http://www.customs.ru/index.php?id=17220&Itemid=2375&option=com_content&view=article (дата обращения: 22.05.2016).
6. Приказ ФТС России от 26 сентября 2012 г. № 1926 «Об утверждении перечня типовых структурных подразделений таможенных органов Российской Федерации».[Электронный ресурс]. Режим доступа World

Wide Web / URL: http://www.tks.ru/docs/10028675 (дата обращения: 17.05.2016).

7. Приказ ФТС России от 04.09.2014 № 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном посте». Режим доступа World Wide Web / URL: http://docs.cntd.ru/document/902057901 (дата обращения: 11.05.2016).

Основная и дополнительная литература

8. Абдыров Т.Ш. Система управления таможенными органами как основа системы управления качеством таможенных услуг / Т.Ш.Абдыров // Известия вузов Кыргызстана. – 2015. – №4. – С. 94-96.
9. Алексеев, И. С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. - М.: "Дашков и К", 2011. - 304 с.
10. Арутюнов Ю. А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ю.А. Арутюнов. - Изд. 2-е, стер. – М.: КноРус, 2011. – 309 с.
11. Богачков В.В. Структура взаимозависимости степени эффективности руководителя и организационной структуры предприятия / В.В.Богачков // Перспективы развития строительного комплекса. – 2013. - № 1. –С.65-67.
12. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник для бакалавров / И. А. Василенко. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2013. - 495 с. - (Серия: Бакалавр. Базовый курс)
13. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., – М.: Проспект, 2014. – 616 с.
14. Веснин В. Р. Теория организации: учеб.— Москва: Проспект, 2013. – 172 с.
15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5 - е изд. стереотип.— М.: Магистр: ИНФРА - М, 2014.—576 с.
16. Гапоненко. А. Л. Менеджмент: учебник для бакалавров.- М.: Издательство Юрайт, 2013.- 396 с.

17. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 512 с.
18. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010. – 864 с.: ил. – (Серия «Классика MBA)
19. Зайцев, Н. Л. Экономика организации: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Н. Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 624 с.
20. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2011. - 428 с.
21. Калинина О.В., Селезнев А.А. Управление в таможенных органах: учебно-методические материалы, терминологический словарь-справочник. Учебное пособие – СПб.: РИО СПб имени В. Б. Бобкова филиала РТА, 2013 - 164 с.
22. Кокарева И. А. Рентгеновские комплексы в системах инспекционно-досмотрового комплекса / И.А.Кокарева // Электроника: Наука, Технология, Бизнес. – 2012. – № 4. – С. 36 – 41
23. Кондратюков Н.П. Бухгалтерский учет и финансово-экономический анализ. – М.: Издательство «Дело», 2013. – 233с.
24. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебное пособие. – СПб., изд-во СПб ун-та,2011. – 204 с.
25. Кутырев Е.А. Институциональное развитие таможенных органов в условиях современных интеграционных процессов в экономике: проблемы и приоритеты / Е.А.Кутырев // Экономика и предпринимательство. – 2013. - № 7 (36) – С.43-51.
26. Макрусев В.В. Таможенный менеджмент: учебник / В.В. Макрусев. - М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 401 с.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2012. – 665 с.
28. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.

29. Пилипчук В.В. Конспект лекций по дисциплине «Таможенный менеджмент». - Владивосток: ВФ РТА, 2009. – 66 с.
30. Петров А.Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / А.Н.Петрова. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 641 с. – Серия: Бакалавр.
31. Песоцкая Е.В. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. А.Н. Петрова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016.- 645 с.
32. Разу М.Л. Менеджмент: учебник / М.Л. Разу — 3-е изд., стер.— М. : КНОРУС, 2015. — 480 с.
33. Рувенный, И. Я. «Стратегический менеджмент»: учебник./ И.Я. Рувенный. - Уфа: БАГСУ, 2011. - 80 с.
34. Руководство по подготовке и оформлению рефератов, контрольных, курсовых и дипломных работ. – М.: РИО РТА, 2010. – 93 с.
35. Семиков В.Л. Теория организации / В. Л. Семиков, В. Д. Ушаков. – М.: Рид Групп, 2012. – 361 с.
36. Сорина Г.В. Основы принятия решений: учеб. пособие для вузов / Г. В. Сорина. - М.: Экономист, 2011. - 192 с.
37. Толкушкин А. В. Таможенное дело. Учебник для бакалавриата 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮРАЙТ, 2011.-551 с.
38. Харченко А.А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компании / А.А.Харченко // Научные записки Новосибирского государственного университета экономики и управления. – 2011. – № 1. – С. 24-36
39. Федоренко К.П. Таможенный менеджмент как компонент системы управления таможенным делом / К.П.Федоренко // Вестник сибирского государственного университета путей сообщения. – 2014. – № 31. – С. 121-136.

Электронные ресурсы

40. Евразийская экономическая комиссия. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/tam_sotr/Pages/mdsw.aspx

41. Виртуальная таможня. Таможенное законодательство и новости таможни. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://vch.ru/
42. Интернет-портал Правительства РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://www. government.ru
43. Информационно – аналитическое сетевое издание ПРОВЭД. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/
44. Северо-Западное таможенное управление. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://sztu.customs.ru/
45. Таможня.ру –Таможенный портал: все о таможенных правилах. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://www.tamognia.ru/
46. TKS.RU – все о таможне. Таможня для всех – российский таможенный портал.[Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://www.tks.ru/
47. Управление таможенным делом: Учебное пособие / В.В. Макрусев, В.А. Черных, В.Т. Тимофеев. Организационные основы управления таможенными органами. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web/ URL: http://www.tkod.ru/library/makrusev-upravlenie-td25.html
48. Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://www.customs.ru/
49. Федеральная таможенная служба – Независимый информационно-аналитический сайт о деятельности ФТС России. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://www.customs.ru/
50. Электронная библиотека экономической и деловой литературы. [Электронный ресурс]. Режим доступа World Wide Web / URL: http://www.aup.ru/library

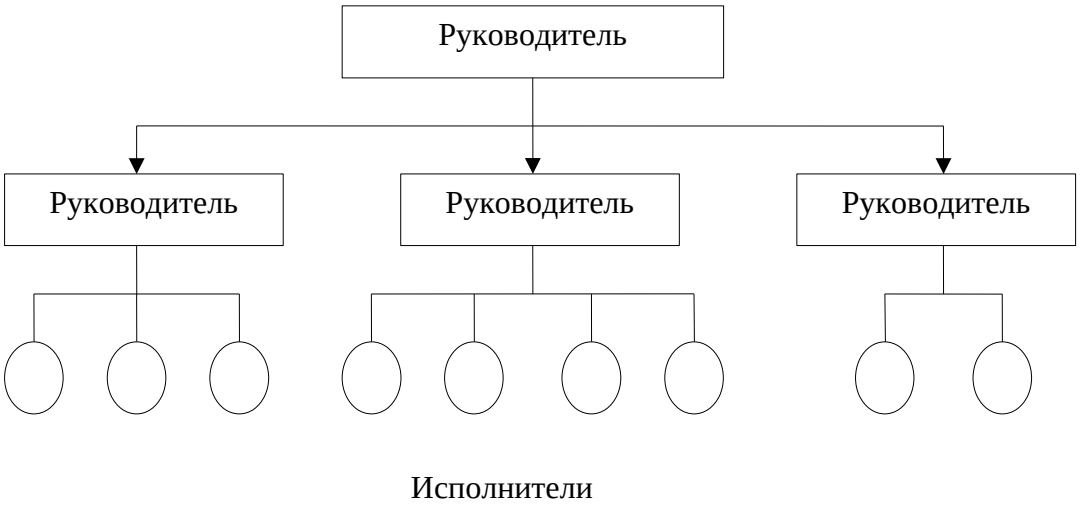


Рис. 1. 1. Схема линейной организационной структуры

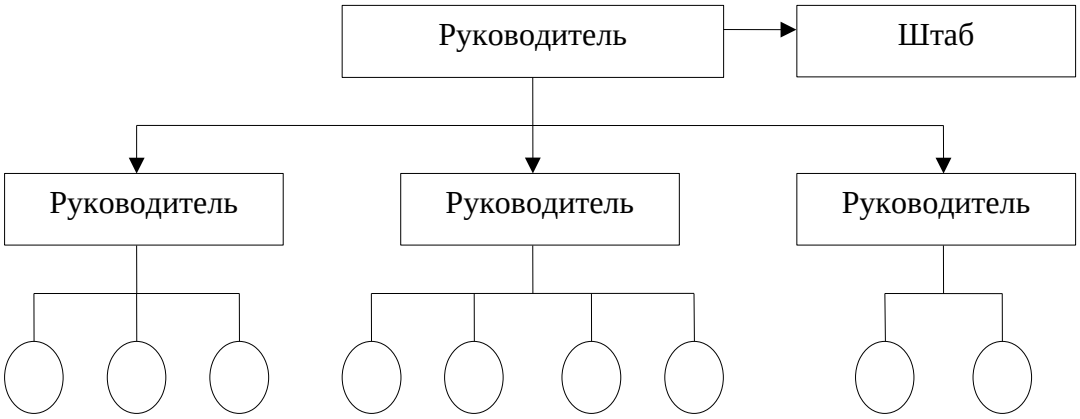


Рис. 1.2. Схема линейно-штабной организационной структуры

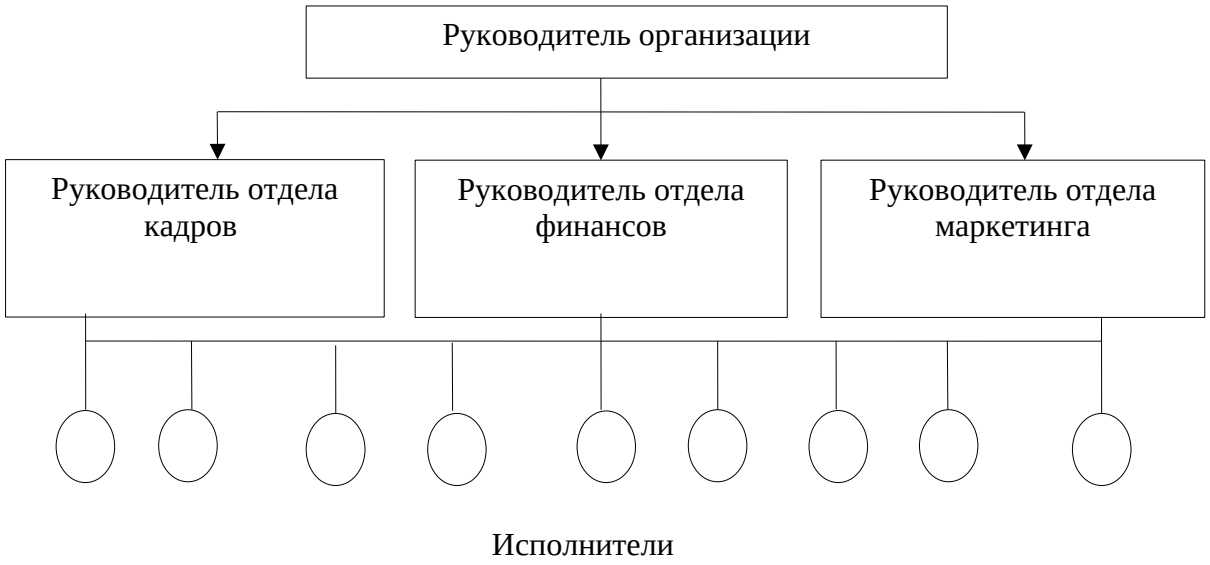


Рис. 1.3. Схема функциональной организационной структуры

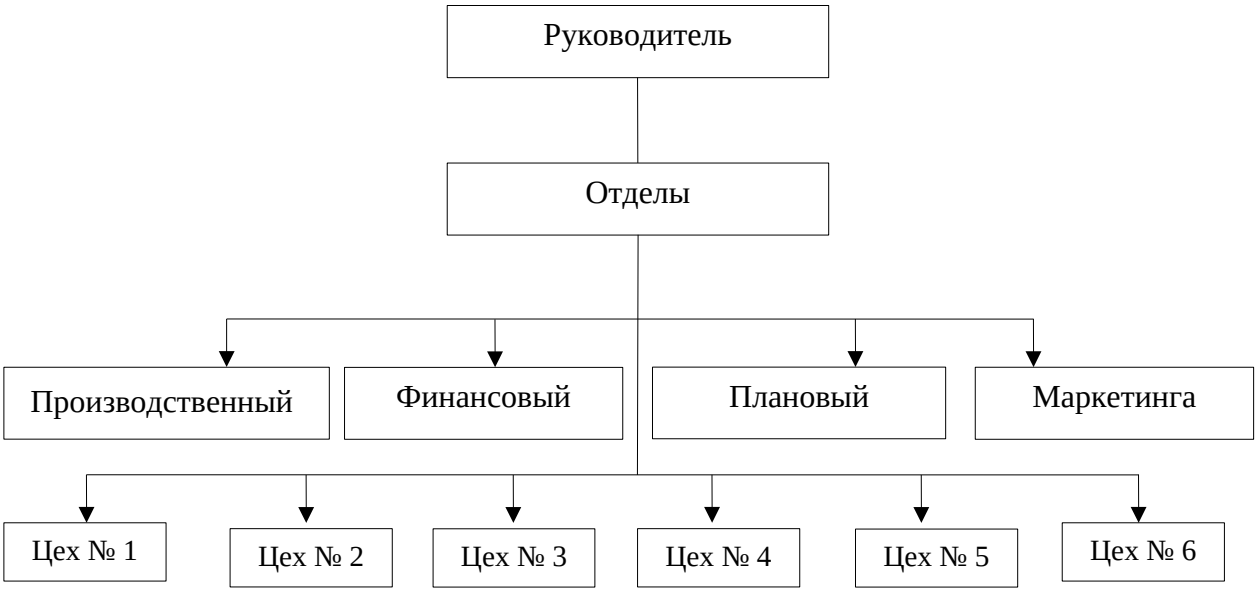


Рис. 1.4. Схема линейно-функциональной организационной структуры



Рис. 2.5. Схема матричной организационной структуры

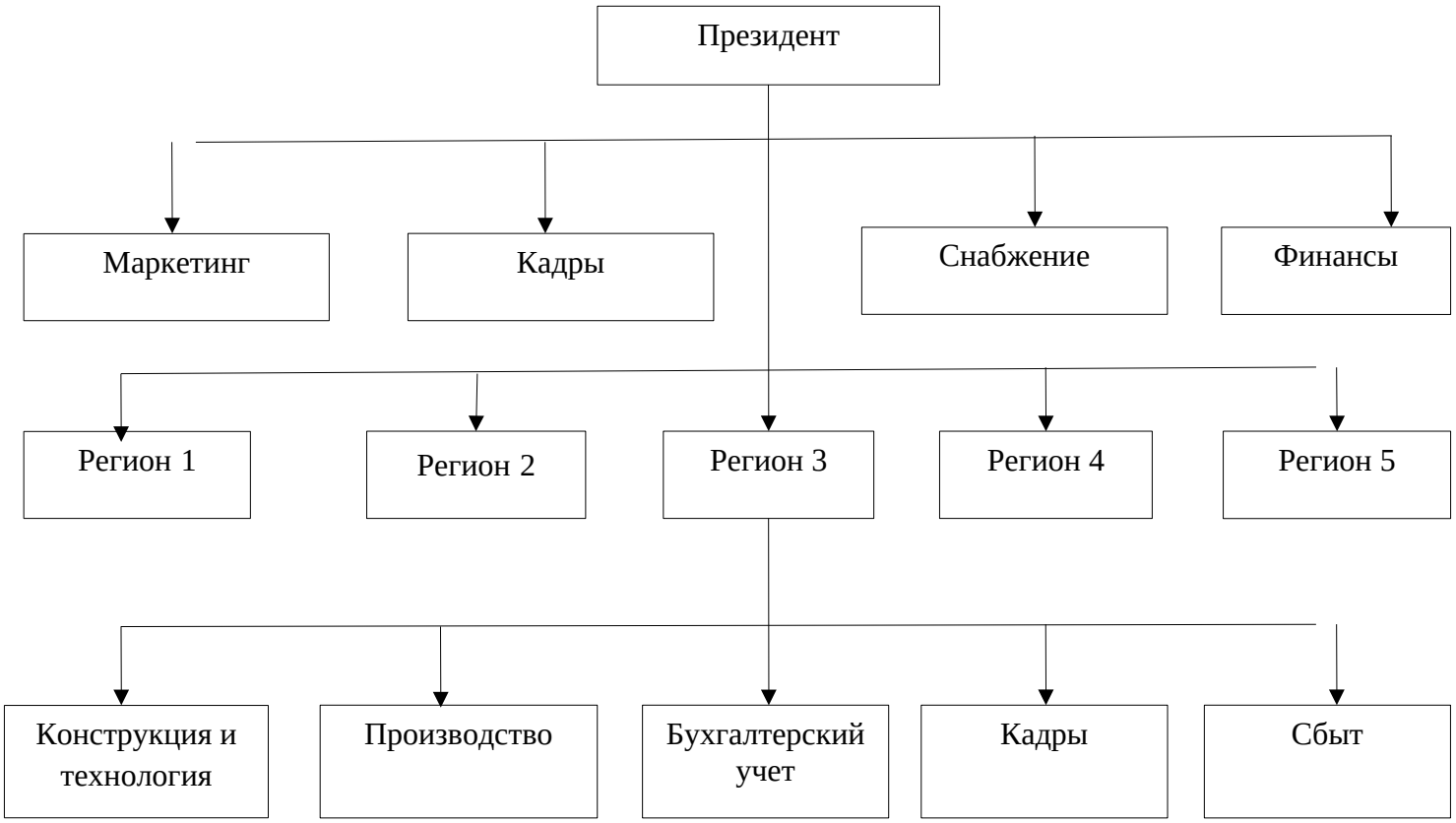


Рис. 2.6. Схема региональной организационной структуры

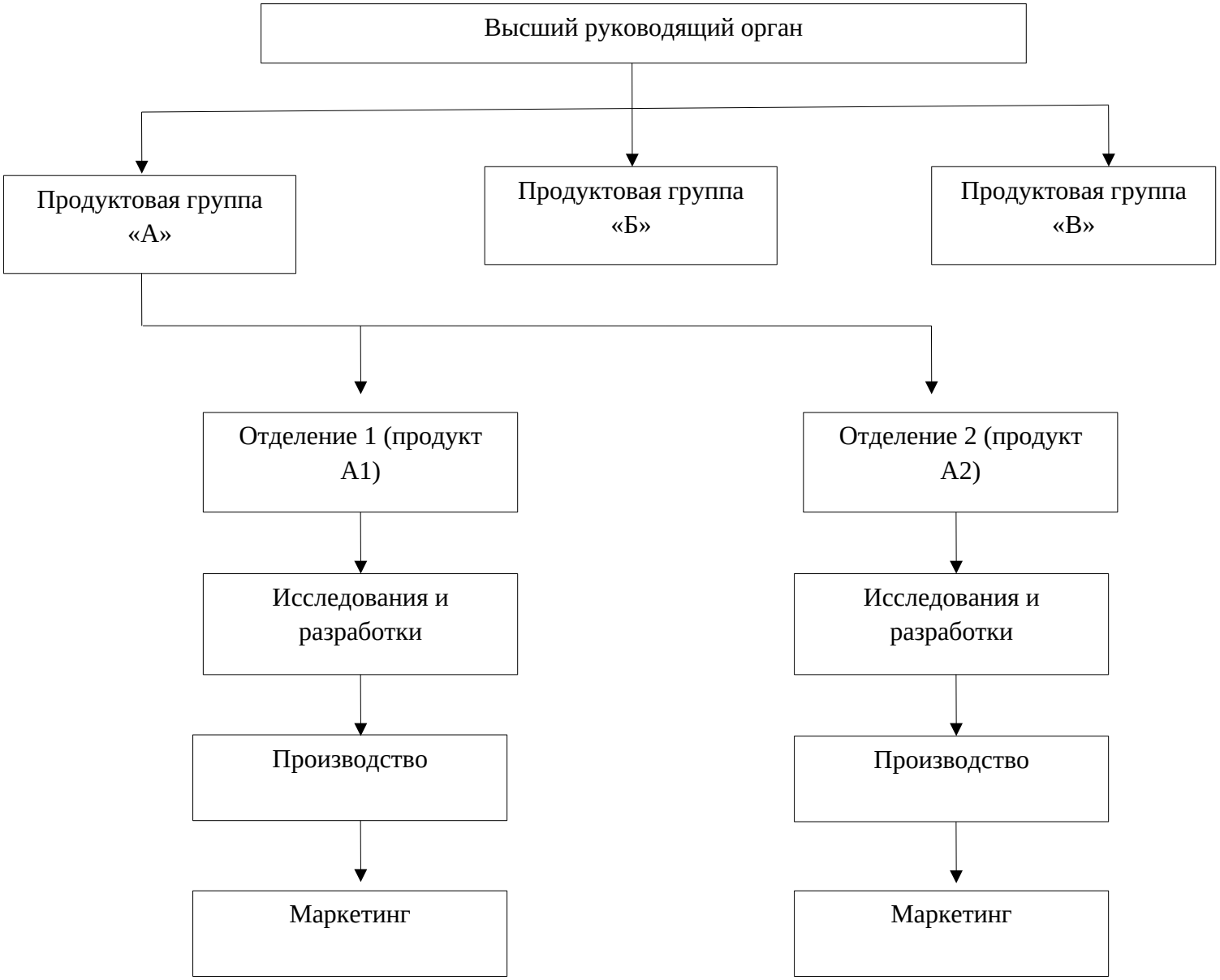


Рис. 2.7. Схема продуктовой организационной структуры

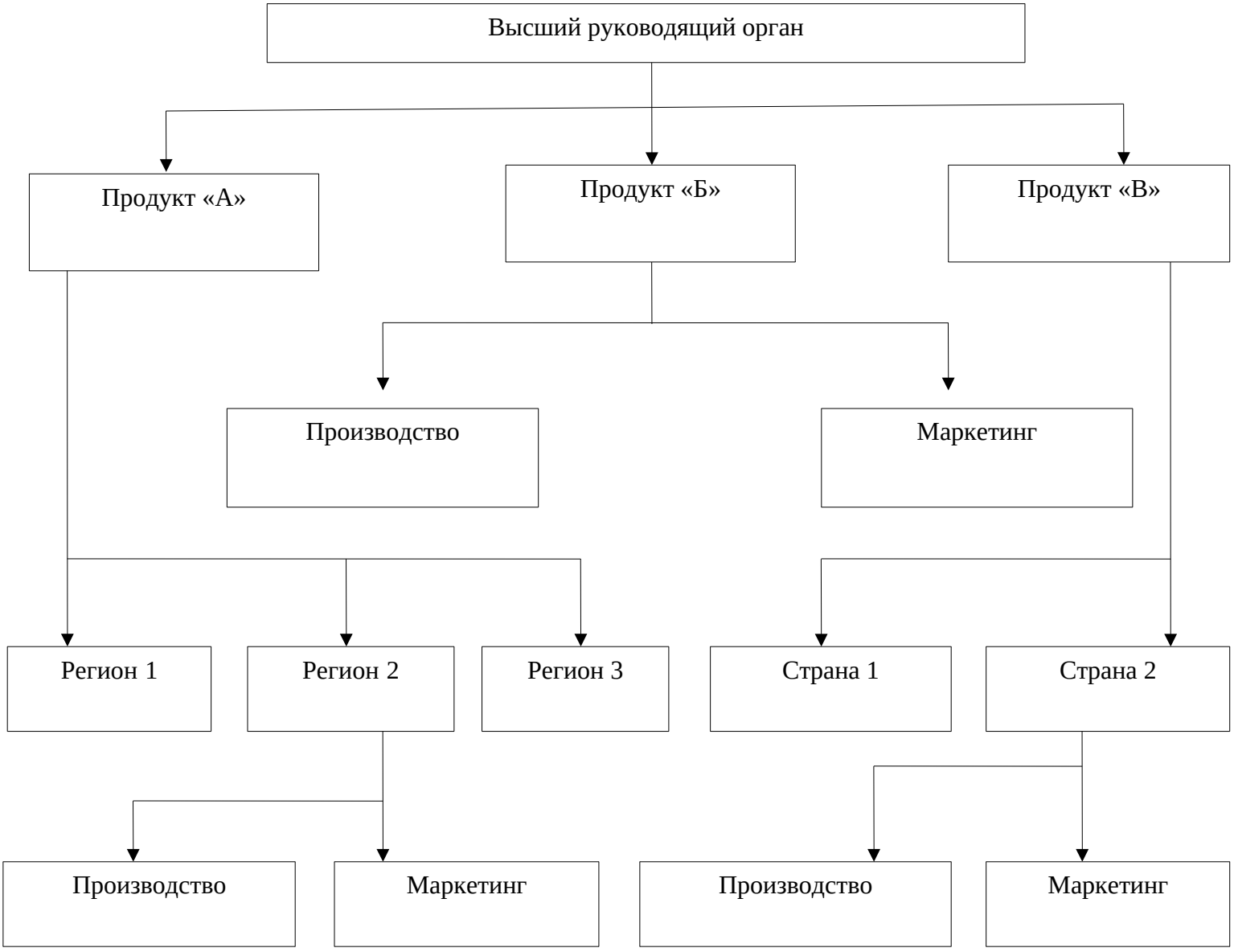


Рис. 2.8. Схема смешанной дивизиональной организационной структуры

Приложение 2

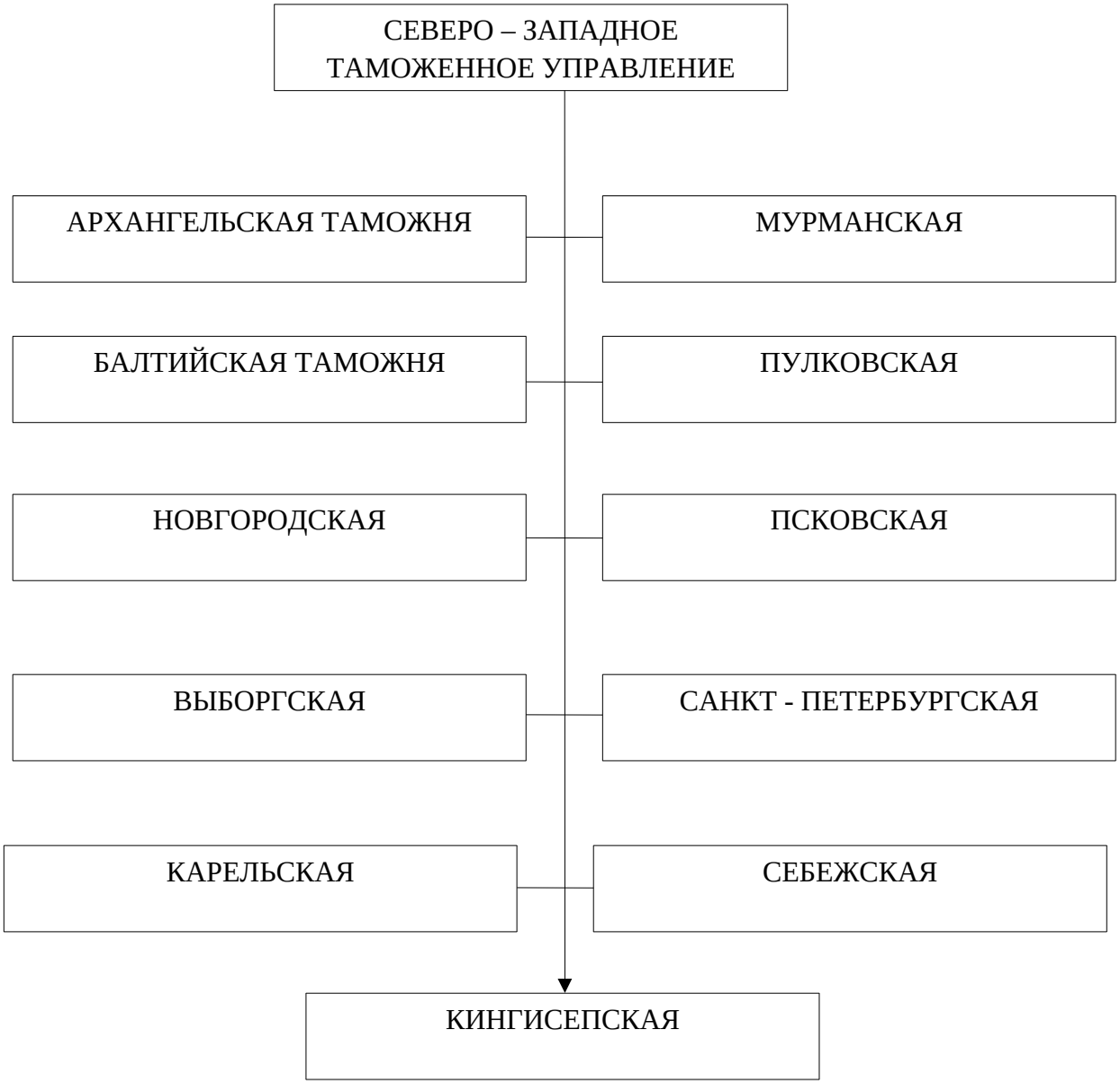


Рис.2.1. Структура СЗТУ



Рис.2.3. Управление в рамках деятельности Пулковской таможни СЗТУ ФТС