

Сазонов Сергей Вячеславович

магистрант

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»

г. Люберцы, Московская область

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Аннотация: в статье раскрываются концептуальные подходы, которые необходимо внедрять для развития текущей оценки результативности деятельности таможенных органов. Анализируются основные существующие проблемы в методах и оценки результативности деятельности таможенных органов.

Ключевые слова: методы, оценка, результативность, системный подход, KPI, SSP, SUP, контроллинг.

Таможенные органы, выполняя функции государства, должны обеспечивать качество результатов своей деятельности, которые с одной стороны направлены на защиту интересов участников ВЭД, а с другой стороны обеспечивают интересы государства. Для положительной оценки результативности ФТС и таможенными органами необходимо произвести ряд функций, для осуществления оптимальной оценки результативности деятельности таможенных органов [8]. На сегодняшний день ни одна методика не может взяться в полном виде. Для оценки деятельности таможенного органа необходим системный подход, который предполагает использование системы показателей, используя только один показатель при оценке результативности не даст нам точный ответ о выполнении той или иной функции. Системный подход позволяет увидеть изучаемый объект как комплекс взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью, раскрыть его интегративные свойства, внутренние и внешние связи. Подход предполагает обоснованность, полноту и точность отражения посредством показателей результативности сущности исследуемых явлений [1].

Одним из недостатков подхода является то, что показатели, не до конца зависящие от деятельности самих таможенных органов, не могут в полной мере давать оценку таможенной деятельности. К ним можно отнести: пропускную способность вводимых в эксплуатацию автомобильных пунктов пропуска, количество принятых предварительных решений о классификации товаров. Решением данного недостатка может быть выявление главных аспектов, оказывающих влияние на продуктивность таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности. К таким факторам можно отнести обособленность решения должностных лиц таможенных органов от обязанности выполнения плана [3].

Для решения этих самих проблем предлагается внедрять систему ключевых показателей эффективности (KPI) в таможенные органы, так как деятельность таможен на каждом уровне иерархии должна оцениваться обособленно, в соответствии с целями и задачами каждого функционального отдела, разными для каждого уровня. Также следует видоизменять существующие критерии в самих моделях оценок показателей результативности [4]. Преимущества системы KPI перед таможенной представлены в таблице 1. После выполнения всех указанных процедур можно запускать систему KPI. Существует множество программных решений для управления системой. В практике воспользоваться программными обеспечениями, так как возможности, имеющиеся в таких дистрибутивах, довольно обширны. Это удобное представление информации (в виде графиков, аналитики, документации) о процессах, связанных с KPIs. Главным образом, единство восприятия данных, снижение вероятности неверного истолкования цифр, автоматизация сбора и расчета показателей эффективности. Обмен информацией между отдельными сотрудниками и налаживание каналов обратной связи «начальник – подчиненный» внутри отделов [4].

Таблица 1

**Положительные стороны внедрения КРІ
в центральную энергетическую таможенную**

Для начальства	Для сотрудников	Для коллектива	Для таможи
оценивать эффективность деятельности всех подчиненных структур в режиме реального времени	наличие прозрачного для всех сотрудников таможенных органов механизма оценки труда и работы	в первом полугодии выявляется, что такие-то параметры эффективности недостаточно высоки, то проводить рабочие совещания	не допустить негативного отношения КРІ со стороны сотрудников
появится инструмент корректировки работы подчиненных, если текущие результаты отстают от плановых	технологическая инфраструктура	обратная связь	Настоящее предствление о результатах таможи
стимулирования начальства	стимулирования сотрудников	Стимулирование всех коллективов в отделах	Стимулирование таможи

Собственно, как таковому внедрению механизмов КРІ предшествует несколько этапов подготовительной работы описывающие деятельность КРІ на каждом уровне таблица 2. Помимо системы КРІ стоит использовать в деятельности аналитических отделов методологию системы сбалансированных показателей (ССП), которые будут являться альтернативной заменой как системного подхода, так и системы КРІ.

Этапы внедрения системы КРІ

Этапы внедрения	Уровни внедрения	Результат
1. Период, связанный с формулировкой стратегических целей, которые ставятся перед таможенными органами.	<ul style="list-style-type: none"> – ФТС; – РТУ; – таможи и таможенные посты; – отделы; – подразделения; – должностные лица и сотрудники. 	Происходит деление общей концепции на тактические участки, эффективность которых и предстоит измерять.
2. Разработка ключевых показателей результативности.	<ul style="list-style-type: none"> – ФТС; – РТУ; – таможи и таможенные посты; – отделы; – подразделения. 	Корректно разработанная и внедренная система обеспечивает непрерывный мониторинг состояния дел во всей таможне, что помогает своевременно выявлять и устранять сбои
3. Работа по распределению должностных полномочий внутри отделов ЦЭТ, связанных с внедрением системы КРІ	<ul style="list-style-type: none"> – отделы; – подразделения; – должностные лица и сотрудники. 	Работа по ключевым показателям позволяет сотрудникам отдела лучше понимать, что им нужно делать, чтобы приносить результат. Каждый сотрудник вносит вклад в общее дело и в результате получает бонусы.
4. Корректировка текущих целей и задач ЦЭТ(если того потребует обновленная стратегия таможни).	<ul style="list-style-type: none"> – отделы; – подразделения. 	Зачастую даже самые грамотные и опытные сотрудники не понимают, что именно им нужно сделать для достижения целей отдела. Внедрение системы показателей позволит точно транслировать сотрудникам приоритеты целей отдела.
5. Разработка новой системы мотивации сотрудников, создание формул начисления зарплаты по свежим критериям.	<ul style="list-style-type: none"> – должностные лица и сотрудники. 	Система КРІ поможет сотрудникам правильно расставить приоритеты в работе и сделать упор на том, что руководство считает полезным для таможни. Такой подход и способствует повышению эффективности персонала.

Для оценки эффективности деятельности ЦЭТ необходим способ, позволяющий определить, насколько хорошо осуществляется управление реализацией выбранной стратегии и каким образом ее можно усовершенствовать. С целью определения качества управления, специалистами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом была разработана система сбалансированных показателей (ССП – Balanced Scorecard). В настоящее время наиболее популярная, признанная во всем мире концепция управления экономической эффективностью. Система сбалансированных показателей представляет собой систему стратегического управления компанией, основанную на измерении и оценке эффективности ее деятельности на базе финансовых и нефинансовых показателей[6].

Методология СПП предполагает разделение (в соответствии с выбранной миссией и стратегической концепцией) по основным направлениям деятельности: финансовая деятельность, маркетинг и клиенты, бизнес-процессы, персонал.

В проекцию «Финансы» будут входить фискальные показатели, т.е. показатели, связанные с пополнением доходной части бюджета за счет сбора таможенных платежей.

Проекцию «Клиенты и маркетинг» составят показатели удовлетворенности клиентов, своевременности выполнения и качества ТО в восприятии участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Проекцию «Бизнес-процессы» составят показатели, отражающие оценку эффективности осуществления основных бизнес-процессов компании.

Направление «Персонал и системы» оценивается на основе таких показателей, как уровень квалификации сотрудников таможенных органов, объем отчислений на развитие и т. д.

Система оценки эффективности деятельности таможенных органов должна быть основана на целях улучшения качества совершения таможенных операций таможенными органами [5].

Для этого предлагается реализовать при оценке показателей результативности ТО – систему управления рисками. Несмотря на многочисленную критику действующей системы управления рисками (СУР) таможенных органов, Федеральная таможенная служба России по-прежнему настаивает на её эффективности и результативности.

В качестве направления развития СУР, следует отметить создание системы балльной оценки субъекта ВЭД для его последующего отнесения к тому или иному сектору риска. В ЕЭК уже проводится работа по созданию анкеты, содержащей критерии для оценки участника ВЭД. Каждому критерию присваивается балл, определенная сумма баллов предусматривает отнесение конкретного лица к зоне низкого либо высокого риска. Такой подход позволит отойти от использования экспертного метода, в определенной степени формализовать процесс и провести анализ исключительно на основе объективных данных с формированием в итоге взвешенного заключения. Необходимо создание единой базы участников ВЭД и их последующая градация [9]. В случае функционирования такой единой информационной базы между государственными органами эффективности мероприятий, проводимых таможенными органами совместно с другими министерствами и ведомствами в отношении «проблемных» организаций и «фирм-однодневок» несомненно бы возросла. Во многих таможенных службах Запада существует единая информационная база правонарушителей. Естественно, реализация подобного механизма анализа организаций со стороны государственных органов потребует выделения немалых финансовых ресурсов. Однако в данном случае, цель выявления и своевременного пресечения возможных правонарушений, в частности, в области таможенного законодательства, позволит избавиться от излишнего бюрократического механизма проведения совместных проверок, которые существуют сегодня.

Для реализации идеи в ЦЭТ нужно обеспечить современными информационными ресурсами, позволяющими проводить мониторинг таможенных операций в отношении всех товаров во всех таможенных органах в

режиме реального времени, отслеживать оперативную ситуацию и оперативно реагировать на возникающие рискованные и нестандартные ситуации при перемещении товаров и транспортных средств, осуществлять контроль товаров на всех этапах их перемещения, так же необходимо создание очередной надстройки внутри ведомства [7]. Особое внимание всегда уделяется и ещё одному вектору развития СУР – работе над субъектно-ориентированной моделью анализа и управления рисками. Содержание любой системы контроллинга заключается в его ориентации на цель, дальнейшее развитие и выявление проблем и «узких мест». Контроллинг предполагает четкую формулировку целей всех уровней, включающую содержание цели, время реализации, области деятельности, для которых они определяются. Цели каждого уровня должны быть направлены на достижение целей более высокого уровня.

Контроллинг предполагает, с одной стороны, построение иерархии целей таможенной службы, а с другой – механизм определения степени достижения целей. Степень достижения целей определяется с помощью системы количественных и качественных показателей – плановых и фактических.

Таким образом, в контроллинге есть место и программно-целевому планированию, и контролю, и автоматизированным системам принятия управленческих решений, и другим элементам и технологиям эффективного управления, которые, хотя частично и реализуются в таможенных органах, не вписаны в единую идеологию, часто носят фрагментарный характер и поэтому малоэффективны [2].

Между тем, в таможенных органах имеется значительный потенциал развития инструментов контроллинга, а самое главное, возможностей совершенствования управления на их основе.

Таким образом, концептуальными положениями по формированию системы показателей нуждаются в самой системе в которую будут входить как вышестоящие так и нижестоящие органы. Система в которой будет стимулирование всех должностных лиц и систему в которой будет обрабатываться все данные помимо самих аналитических данных, выполненными

отделом аналитики таблица. А сами результаты внедрения положений по формированию системы показателей и методов оценки результативности работы таможенных органов представлены в таблице 3.

Таблица 3

Использование подходов

Подходы	Уровни внедрения подхода	Результат использования подхода
КРІ	– таможни; – отдела; – персонала.	За счёт КРІ таможенные органы, а в частности отделы аналитики не смогут или в меньшем количестве перестанут делать завышение показателей по всей таможни. Это новая возможность выявления фактических и плановых значений в реальном времени. Соответственно мы сможем наблюдать никак отдел делает те или иные задачи, а уже сам вклад индивида в рабочий процесс.
ССП	– таможни; – отдела.	За счёт применения ССП в ЦЭТ мы сможем предоставлять вышестоящим органам таможни полную картину деятельности рабочих процессов отделов и всей таможни в целом.. Система нам позволяет обойти возникновение критических ситуаций внутри ЦЭТ, а так же облегчить взаимодействие на всех уровнях внутренней иерархии ЦЭТ и дать понимание стратегических целей всем должностным лицам таможни. ССП в ЦЭТ сможет обеспечивать стратегическую обратную связь и обучение всех сотрудников таможни, а за счёт внутренних систем помогает преобразовать огромный объём данных, получаемых из множества информационных систем отделов в информацию, доступную для понимания.
СУР	все уровни таможенной системы.	СУР должна оказывать существенное положительное влияние на выполнение важнейших задач таможенных органов – обеспечение достоверного декларирования товаров и транспортных средств и пополнение государственной казны. В этой связи повышение эффективности аналитической составляющей в работе центров анализа и управления рисками на таможенных постах должно стать решающим фактором, определяющим будущее СУР в таможенных органах ТС.
Контроллинг	– таможни; – отдела; – персонала.	Внедрение контроллинга должно освободить руководителей от необходимости постоянного, детального изучения и анализа условий для решения части стандартных задач. Контроллинговые элементы в управленческой структуре должны повысить надежность реализации планов деятельности, упростить технологию и поддержку оперативного управления.

Так как мы живем в 21 веке и уже человеческий труд заменятся виртуальным разумом, то и в таможенной системе нужна программа обеспечивающие подсчет и расчет не только самих показателей, но и вклад каждого сотрудника в рабочий процесс, а за сотрудником и отдел, начальства, таможня и т. д. Начинкой всему этому может послужить технологическая инфраструктура в ЦЭТ, которая будет успешно применена за счет КРІ, ССП, СУР и системы контроллинга, именно компьютерная система способна будет выполнять оценку всей системы таможни включая вклад сотрудников. Система позволяющие обрабатывать в автоматическом режиме большие массивы данных и выводить данные по КРІ в режиме реального времени, сигнализирует о том, что есть риск невыполнения показателя. Ключевым аспектом повышения эффективности таможенной деятельности становится создание и внедрения КРІ на все уровни иерархии ФТС и комплексной системы показателей, которые будут отражать выполнение должностных обязанностей и степень достижения поставленных целей, которые позволят сконцентрировать внимание государственных служащих на основных приоритетах таможенной службы. Внедрение в развитие показателей сбалансированных систем, которые дадут точный ответ на осуществление задач и новых возможностей для таможни и всей таможенной системы. СУР в таможенной системе, которая будет предупреждать о назревании в будущем опасности. Один из самых верных путей повышения уровня контрольных функций, а именно внедрения контроллинга улучшит управления таможенным делом и подъема экономики страны.

Список литературы

1. Андреев А.Ф. Основы теории управления. – СПб.: Интермедиа, 2013. – 276 с.
2. Вагин В.Д. Теория и методология таможенного дела: Сборник научных трудов: В 2 ч. – М., 2011. – 452 с.
3. Губин А.В. Теоретические основы оценки результатов деятельности таможенных органов Российской Федерации: Монография – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2010. – 87 с.

4. Демченко А.А. Организация и управление в системе таможенных органов: Курс лекций. – М., 2014. – 347 с.
5. Коник Н.В. Таможенное дело / Н.В. Коник, Е.В. Невешкина. – М.: Омега-Л, 2012. – 223 с.
6. Косенко В.П. Основы теории эффективности таможенного дела / В.П. Косенко, Л.И. Опошнян. – М.: РИО РТА, 2005. – 200 с.
7. Смирнова Е.А. Управление цепями поставок: Учебное пособие / Е.А. Смирнова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 183 с.
8. Федеральный закон от 24.11.2012 №311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://consultant.ru>
9. Хрытанькова О.Л. О методике оценки эффективности процесса таможенного контроля в рамках системы управления рисками // Исследование проблем таможенного дела: Сборник статей аспирантов и соискателей. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2012. – 153 с.