

Интегративная модель управления — вектор на улучшение сервисной деятельности таможенных органов

Софьянникова Ирина Юрьевна

Ст. преп. каф. таможенных операций и таможенного контроля
ORCID: 0000-0001-7066-0854, e-mail: i.sofyannikova@customs-academy.ru

Российская таможенная академия, г. Люберцы, Россия

Аннотация

Изучены существующие в настоящее время проблемные моменты функционирования модели управления государственных органов Российской Федерации, исходя из основ и принципов менеджмента. Целью настоящего исследования является анализ проблемных ситуаций в процессе использования бюрократического стиля управления, основанного на иерархических связях, а также преимуществ предлагаемой интегративной модели. Актуальность темы обусловлена необходимостью совершенствования системы управления в таможенных органах в целях улучшению служебной среды и перехода к клиентоцентричному государству. Основными задачами исследования являются выявление недостатков существующей модели управления в государственных таможенных органах, взаимосвязи таких недостатков и процесса оказания государственных таможенных услуг, а также предложение возможных вариантов по их устранению. Использовались как теоретические (анализ действующей в настоящее время нормативно-правовой базы, а также научных трудов исследователей в данной области), так и эмпирические (практическое обоснование необходимости совершенствования функционирующего бюрократического стиля управления в государственных таможенных органах) методы исследования. На основе анализа существующей модели управления в системе таможенных органов раскрыты преимущества и существенные недостатки. Результатами исследования являются выявление проблематики при функционировании иерархической модели управления, оказывающей негативное влияние на деятельность в сфере услуг государственных таможенных органов, предложение по интеграции существующей модели управления с маркетинговой моделью.

Ключевые слова

Менеджмент, таможенные услуги, модель управления, стиль управления, государственные таможенные услуги, сервисная деятельность, интегративная модель

Для цитирования: Софьянникова И.Ю. Интегративная модель управления — вектор на улучшение сервисной деятельности таможенных органов // Вестник университета. 2025. № 4. С. 12–19.

Integrative management model is a vector for improving customs authorities service activities

Irina Yu. Sofiyannikova

Senior Lecturer at the Customs Operations and Customs Control Department
ORCID: 0000-0001-7066-0854, e-mail: i.sofiyannikova@customs-academy.ru

Russian Customs Academy, Lyubertsy, Russia

Abstract

The current problematic aspects of the functioning of the management model of the Russian Federation state bodies, based on the management principles, have been studied. The purpose of the study is to analyze the problem situations in the process of using the bureaucratic style of management based on hierarchical relations, as well as the advantages of the proposed integrative model. The relevance of the topic is conditioned by the necessity to improve the management system in customs authorities in order to improve the service environment and transition to a client-centered state. The main objectives of the research are to identify the shortcomings of the existing model of management in the state customs authorities, the interrelation of such shortcomings, and the process of rendering state customs services, as well as to propose possible options for their elimination. Both theoretical (analysis of the current legal and regulatory framework, as well as scientific works) and empirical (practical substantiation of the need to improve the functioning bureaucratic style of management in state customs authorities) methods of research were used. Based on the analysis of the existing model of management in the customs authorities system, the advantages and significant shortcomings have been revealed. The study results are the identification of issues in the functioning of the hierarchical management model, which has a negative impact on the activities in the state customs authorities services sphere, and the proposal to integrate the existing management model with the marketing model.

Keywords

Management, customs services, management model, management style, state customs services, service activities, integrative model

For citation: Sofiyannikova I.Yu. (2025) Integrative management model is a vector for improving customs authorities service activities. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 12–19.



ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях процесс и стиль управления любой организацией влияет на качество предоставляемых услуг. Независимо от сферы и направленности особый акцент делается на повышение уровня сервиса, а также на максимальную удовлетворенность клиента полученным результатом. Развивается направление по мониторингу и сбору информации относительно удовлетворенности потребителей услуг как в процессе ее получения, так и по ее результатам (в том числе опросы, анкетирования с целью предложения дополнительных вариантов улучшения качества обслуживания).

Сервисная деятельность, являясь одной из отраслей экономики, имеет большое значение в развитии страны, повышении уровня качества жизни населения, создании новых рабочих мест, что естественным образом снижает ряд проблем внутренней экономики, в частности проблему безработицы, а также стимулирует внедрение инновационных технологий с целью повышения конкурентоспособности оказываемых на рынке услуг [1]. Индекс зрелости GovTech (GTMI) измеряет ключевые аспекты по четырем приоритетным направлениям – «Основные государственные системы», «Предоставление государственных услуг», «Вовлеченность населения» и «Институциональное обеспечение» – на основе показателей, отражающих степень внедрения цифровых технологий в сферу государственных услуг, налоговую и бюджетную сферы, образование и здравоохранение [2]. Причины, влияющие на принятие решений, и сопутствующие процессы как у индивидуума, так и в коллективе на сегодняшний день являются одним из важнейших направлений в экономике, социологии и психологии [3].

Структуру государственных органов, в том числе таможенных, данная тенденция также не может обойти стороной. Современное таможенное администрирование должно быть адаптировано к новым реалиям развивающейся экономики, опираться на соответствующие организационные и информационные технологии, а также инструментальные средства таможенного регулирования и контроля товаров, производимых и перемещаемых в среде цифровой экономики, в том числе технологии электронного (цифрового) таможенного контроля, администрирования и регулирования [4].

Распоряжением Правительства Российской Федерации 23 мая 2020 г. утверждена Стратегия развития таможенной службы до 2030 г. (далее – Стратегия). В соответствии с данным документом установлены целевые ориентиры и миссия Федеральной таможенной службы (далее – ФТС), определены принципы, на которых основывается реализация Стратегии, к которым отнесены:

- оптимизация и совершенствование таможенного администрирования (данный принцип направлен на управленческую деятельность таможенных органов по реализации функций таможенных органов контрольно-надзорного направления);
- автоматизация и информатизация сквозных бизнес-процессов деятельности таможенной службы на основе передовых технологий (создание модели интеллектуального пункта пропуска, использование навигационных пломб, создание условий для безостановочного движения транспортных средств низкого уровня риска и т.д.);
- клиентоориентированность и бесконтактность (переход от «эгоцентричного» государства к «клиентоцентричному»).

К руководству любого иерархического звена в системе таможенных органов предъявляются высокие требования, причем не только относительно оперативности принимаемых ими решений, но и к их качеству. При этом важно обратить внимание на тот факт, что сервисная деятельность таможенных органов (в настоящем исследовании особое внимание будет уделено служебной направленности) имеет специфичный характер, который обусловлен четкой регламентацией отдельных принимаемых решений. Необходимо давать соответствующие распоряжения и действовать в соответствии с нормами действующего российского законодательства и международными нормативно-правовыми актами. Следовательно, для грамотного функционирования служебной деятельности таможенных органов необходимо учитывать базовые принципы менеджмента.

МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Для более углубленного изучения рассматриваемой темы разберем сам термин «менеджмент» (англ. management) – это определенное умение управлять, руководить каким-либо процессом. В широком смысле он предполагает деятельность, направленную на воздействие на соответствующие процессы с целью

перевода их из текущего состояния в ожидаемое (установленное), то есть на получение запланированных результатов. В узком смысле менеджмент – это способность построения организационной системы, основными критериями которой будут являться такие признаки, как максимальная гибкость с одновременным конструктивным использованием имеющихся ресурсов. Если рассматривать его с точки зрения преподаваемой дисциплины и социальной науки, то предметом в данном случае будет выступать изучение организации с социальной стороны.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что менеджмент – это умение построения организации, планирования осуществляемых на предприятии процессов, в том числе координации и контроля за распределением имеющихся в распоряжении ресурсов, в целях получения максимально эффективных результатов в соответствии с установленными целями и задачами предприятия.

Говоря про структуру таможенных органов, целесообразно ввести такое понятие, как «таможенный менеджмент». В широком смысле таможенный менеджмент – это совокупность взглядов на таможенное дело как на социально-экономическое событие, в узком – понимание и изучение закономерностей функционирования определенных процессов в различных иерархических таможенных институтах.

Можно выделить следующие определения таможенного менеджмента:

- как социально-экономическое явление – обозначает комплекс взглядов на таможенное дело;
- как организация знаний – дает целостное представление о закономерностях в таможенных процессах;
- как разновидность государственного менеджмента – связан с реализацией задач в области таможенного дела;
- как теория управления – описывает функционирование и развитие таможенных институтов с целью эффективного исполнения государственных функций.

Эти определения подчеркивают функциональные аспекты таможенного дела и его развитие.

Объектом таможенного менеджмента будет выступать таможенное дело, а предметом – управление в таможенном деле, которое реализуется с учетом рыночных особенностей сферы внешнеэкономической деятельности.

Необходимо обратить внимание на то, что таможенное дело является многогранным объектом изучения, представленным в виде различных моделей – от теоретических до практических. Специалисты должны обладать знаниями о теории и практике таможенного дела для успешной работы в этой сфере.

Таможенное дело включает:

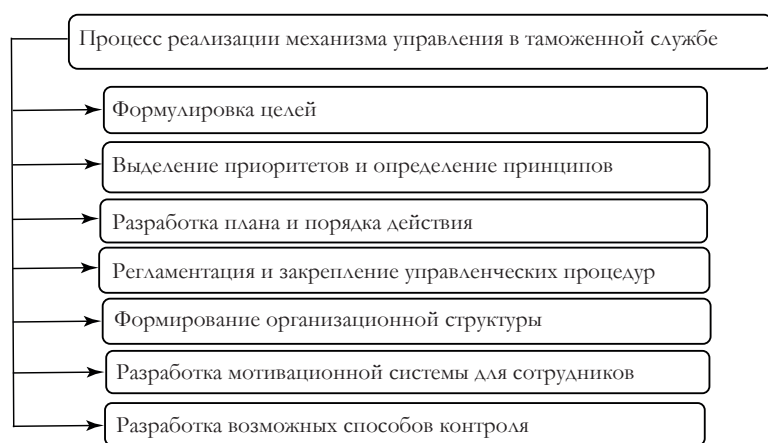
- функции государственного регулирования – это инструмент для управления внешнеэкономической деятельностью (далее – ВЭД);
- процессы таможенного оформления – сотрудники таможенных органов осуществляют контроль и статистику, что делает их частью технологической системы.

Таможенное дело также управляет сферой ВЭД, включая участников торговли и перемещение товаров через границу. Это управление осуществляется через систему таможенного администрирования, которая включает регулирование и контроль внешнеэкономической деятельности. Процессы управления начинаются на международном уровне, например, с участия во Всемирной торговой организации и следования международным стандартам.

Несмотря на то что таможенный менеджмент относится к виду специального, он обладает такими же основными признаками, как и менеджмент любой организации в коммерческой сфере, соответственно, представляет собой систематизированный и скоординированный процесс управления на предприятии (в том числе людьми и ресурсами) для достижения заданных целей. Современные изменения в системе управления таможенным делом требуют разработки адекватной теоретической платформы. Введение четких определений и структурирование знаний о таможенном менеджменте позволяет лучше понимать его как развивающийся объект, что важно для подготовки квалифицированных специалистов в данной области.

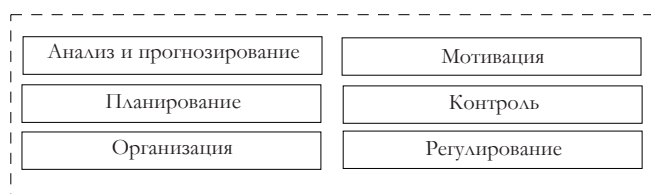
Таможенный менеджмент представляет собой важную область управления, которая охватывает различные аспекты таможенного дела. В условиях современных требований к эффективности и качеству работы таможенных органов особое внимание уделяется управлению и принятию решений на всех уровнях.

В системе государственных органов таможенная служба реализует процесс управления в соответствии с определенной закономерностью выполняемых действий (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Процесс реализации механизма управления в таможенной службе



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Функции таможенного менеджмента

- к способам мотивации в таможенных органах, как и в любой другой государственной службе, можно отнести материальное вознаграждение, в настоящее время действуют дополнительные мотивационные стимулы, к которым можно отнести предоставление служебного жилья, оплачиваемый отпуск и больничные;
- контроль и регулирование осуществляются вышестоящими на иерархических ступенях структурными подразделениями путем сопоставления полученных итоговых результатов работы таможенного органа с установленными и запланированными результатами.

В условиях стратегических изменений государственная таможенная служба должна быстро трансформироваться и адаптироваться к новым поставленным задачам, используя в том числе нестандартные решения. Данные факторы выявили наличие существенных недостатков и уязвимости действующей традиционной бюрократической модели управления.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ БЮРОКРАТИЧЕСКОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

В рамках исследуемой темы важно обратить внимание на особенности бюрократического стиля управления, к которым можно отнести:

- фокусировку на процессе, а не на итоговых результатах;
- наличие большого объема отчетности (в том числе письменной – служебные и докладные записки, ежемесячные, квартальные, годовые отчеты и т.д.);
- формальность при выполнении рутинных процессов;
- обязательное соблюдение установленных требований и норм;
- наличие иерархических ступеней;
- наличие субординации и отсутствие личных взаимоотношений;
- отсутствие спонтанно принятых решений.

Необходимо отметить, что данный стиль управления предполагает смещение акцентов в сторону стабильности и традиционных подходов.

Процесс управления в таможенной службе предполагает соблюдение соответствующих законов управления, к которым можно отнести:

- закон целостности;
- закон единства;
- закон зависимости и соподчинения.

Основные функции таможенного менеджмента представлены на рис. 2.

Реализация вышеперечисленных функций таможенного менеджмента происходит по следующим основным направлениям:

- анализ + прогнозирование + планирование – вышестоящими по иерархической лестнице органами устанавливаются определенные цели и задачи (к которым можно отнести и контрольные показатели), срок их исполнения регламентируется и устанавливается законодательно;
- организация – иерархическая структура государственной службы предполагает бюрократический стиль управления, суть которого заключается в обязательном соблюдении принятых законов и установленных правил;

Высокая эффективность бюрократического стиля заключается в возможности структурировать крупные организации и предприятия с большой штатной численностью сотрудников путем выстраивания иерархической лестницы. Это объясняет факт использования такого стиля управления в государственных структурах. При этом основным проблемным аспектом является отсутствие конструктивного взаимодействия между объектом управления, который действует по принципам рынка и конкуренции, и субъектом управления – сотрудником государственного таможенного органа, который действует исходя из принципов «классического администратора».

В таблице выделены основные преимущества и недостатки использования бюрократического стиля управления применительно к системе таможенных органов.

Таблица

Плюсы и минусы применения бюрократического стиля управления

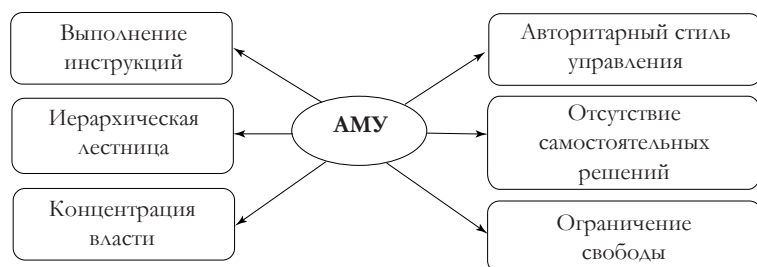
Преимущества	Недостатки
«Проверенные временем» стабильные рабочие процессы	Отсутствие адаптивности к нововведениям и нестандартным подходам к рабочим процессам
Минимальный уровень наступления рискованных ситуаций	Низкая производительность
Четкое определение полномочий за счет использования иерархических ступеней	Отсутствие мотивации у сотрудников организации
Отсутствие личной заинтересованности при принятии решений	Отсутствие возможности творческого и экспериментального развития
Минимизация текучести кадров на высших иерархических ступенях	Снижение возможности продвижения по карьерной лестнице
Высокая скорость при принятии решений	Отсутствие заинтересованности сотрудников в общем результате
Легкая адаптация новых сотрудников	
Снижение временных затрат за счет выполнения регламентированных инструкций	

Составлено автором по материалам исследования

Бюрократический стиль управления предполагает использование автократической модели управления, при которой руководитель высшего звена получает абсолютную власть, а взаимоотношения на уровне начальник/сотрудник выстраиваются только на строгом и безоговорочном подчинении и одностороннем контроле.

Ключевые характеристики автократической модели управления (далее – АМУ) представлены на рис. 3.

Во всех рабочих процессах АМУ сотрудники подчинены регламенту и своему непосредственному руководителю, отсутствует самостоятельность в отношении совершаемых действий и принимаемых решений. Данные факторы чаще всего приводят к отсутствию мотивации у сотрудников, снижению уровня их компетенций, а также низкой производительности. Подчиненные перестают чувствовать необходимость совершенствования и развития своих навыков. Можно говорить о низкой эффективности данной модели управления и необходимости ее трансформации для возможности переориентации государственной таможенной службы в сторону «клиентоцентричности» и нацеленности на интересы потребителей (участников ВЭД, представителей бизнес-среды и т.д.).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Характеристики АМУ

ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЫ

Для возможности разработки эффективного механизма управления в таможенных органах необходимо интегрировать существующую модель управления с маркетинговой. Основным принципом, используемым в маркетинге, называют принцип 4Р. Его сущность заключается в том, что любая организация будет наиболее продуктивной и конкурентоспособной только при грамотном сочетании следующих компонентов [5]:

- продукт (Product);
- место (Place);
- продвижение (Progress);
- цена (Price).

Для сферы услуг используют более расширенную структуру – так называемый принцип 7Р, в который дополнительно включаются такие компоненты, как исполнитель услуги (People), материально-техническое обеспечение (Physical Evidence), механизм оказания услуги (Process). Соответственно, первый вектор интеграции будет направлен на модернизированные цели и стратегию [6].

Второе направление – это переориентация подавляющего большинства функций таможенных органов в государственные услуги. В приоритете становится ожидаемый результат от оказания таких услуг и удовлетворенность конечных потребителей (участников ВЭД, представителей бизнес-среды). В системе таможенных органов появляются такие термины, как «государственная услуга», «получатель услуги», «клиент» и «потребитель» [7; 8].

Следующее направление интеграции предполагает внедрение маркетинга услуг. Необходимо создать условия для продвижения и оказания услуг на качественно высоком уровне.

На четвертом направлении важно минимизировать, а в дальнейшем и искоренить «механизм бюрократии», который целесообразно заменить на организационно-экономические механизмы (государственное регулирование).

Пятый этап предполагает внедрение маркетингового мониторинга и маркетингового контроля. Важно осуществлять систематическое наблюдение за осуществляемой деятельностью с целью своевременного обнаружения недостатков функционирования модели управления и их устранения. Вводятся понятия общественного контроля и обратной связи.

Для объективной, независимой и всесторонней оценки эффективности деятельности таможенных органов и качества оказываемых государственных услуг важно учитывать мнение получателей услуг после их предоставления, а также мнение внутреннего клиента (исполнителя услуги), который может указать на сложности и недостатки в процессе оказания конкретной услуги и предложить практические варианты их устранения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важно понимать, что успешные преобразования происходят поэтапно. Более того, каждая компания должна принять стратегическое решение о конкретных выгодах, которые она должна получить.

Классические иерархические организационные структуры, эффективно работавшие в XX в., становятся неактуальными в цифровой экономике. Существующая и традиционно используемая в государственных органах авторитарная модель управления в настоящее время постепенно переходит к интегративной и насыщается более актуальными и современными компонентами управления (элементами администрирования рыночных механизмов), однако нельзя не отметить, что для ряда организаций (например, из военной сферы) применение данной модели наиболее эффективно и не имеет аналогов.

Принимая во внимание государственную таможенную службу, актуальным направлением является переориентация в сферу специфических услуг. Приведенная в настоящем исследовании возможная интеграция авторитарной модели управления с маркетинговой позволит внедрить и использовать в системе таможенных органов технологии маркетинг-менеджмента, реализовать концепцию государственных таможенных услуг и ускорить переход к клиентоцентричному государству, ориентированному на интересы и удовлетворенность потребителей.

Важным фактором устойчивого развития Евразийского экономического союза является эффективность осуществления внешнеэкономической деятельности. Создавая комфортные условия для улучшения

бизнес-среды и роста предпринимательской активности, таможенное регулирование выступает одним из направлений экономического развития стран объединения. При этом основной долгосрочной целью интеграционных процессов в таможенной сфере становится совершенствование механизмов таможенного управления и администрирования.

Список литературы

1. *Софьянникова И.Ю.* Качество услуг как вектор расширения и развития сервисной деятельности. Вестник университета. 2024;8:77–86. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-8-77-86>
2. *Косов М.Е.* Организационно-институциональные основы цифровизации международного финансового рынка. E-Management. 2024;2(7):4–15. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-2-4-15>
3. *Мрочковский Н.С., Захарова Т.П., Бирюков Е.С., Садыкова К.В., Судаков Д.К.* Неэффективные управленческие решения: причины и последствия. Инновации и инвестиции. 2020;12:77–81.
4. *Макфусев В.В., Александров Д.А.* Управление деятельностью таможенных органов: учеб. ник. СПб.: Питер; 2019. 448 с.
5. *Софьянникова И.Ю.* Качество государственных таможенных услуг: трансформация маркетинговой модели и методика оценки. Вестник университета. 2024;4:25–32. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-4-25-32>
6. *Ляндау Ю.В., Бирюков Е.С.* Цифровая трансформация организации как способ повышения уровня цифровой зрелости Индустрии 4.0. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022;6:11–16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>
7. *Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А.* Формирование системы цифрового управления организацией. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019;6:116–123. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-116-123>
8. *Ворона А.А., Яковлев К.В.* Совершенствование таможенного администрирования как фактор развития таможенных органов на современном этапе. Ученые записки Санкт-Петербургского филиала Российской таможенной академии. 2019;1(69):17–21.

References

1. *Sofyannikova I.Yu.* Quality of services as a vector for expansion and development of service activities. Vestnik universiteta. 2024;8:77–86. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-8-77-86>
2. *Kosov M.E.* Organizational and institutional foundations of international financial market digitalization. E-Management. 2024;2(7):4–15. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-2-4-15>
3. *Mrochkovsky N.S., Zakharova T.I., Biryukov E.S., Sadykova K.V., Sudakov D.K.* Inefficient management decisions: causes and consequences. Innovatsii i investitsii. 2020;12:77–81.
4. *Makrusev V.V., Alexandrov D.L.* Management of the activities of customs authorities. St. Petersburg: Piter; 2019. 448 p.
5. *Sofyannikova I.Yu.* State customs services quality: marketing model and assessment methodology transformation. Vestnik universiteta. 2024;(4):25–32. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-4-25-32>
6. *Lyandau Yu.V., Biryukov E.S.* Transformation of Organization as Way to Raise the Level of Digital Maturity of Industry 4.0. Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2022;(6):11–16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>
7. *Maslennikov V.V., Lyandau Yu.V., Kalinina I.A.* Developing the System of Digital Management of Organization. Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2019;(6):116–123. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-116-123>
8. *Vorona A.A., Yakovlev K.V.* Improving customs administration as a factor of development of customs authorities at the present stage. Scientific notes of the St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy. 2019;1(69):17–21.