

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра таможенного, административного и финансового права

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ  
ИСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ  
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ**

АВТОРЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента 5 курса 551 группы  
специальности 38.05.02 «Таможенное дело»  
юридического факультета СГУ им. Н.Г.Чернышевского  
Нырова Владислава Владимировича

Научный руководитель  
доцент, к.ю.н., доцент

Т. Г. Касаева

Зав. кафедрой  
таможенного, административного  
и финансового права, к.ю.н.

С.А. Овсянников

Саратов 2024

**Во введении** обоснована актуальность выбранной темы.

В современных условиях глобализации мировой экономики и увеличения объемов международной торговли особую актуальность приобретает эффективное управление таможенными органами. Развитие их деятельности напрямую влияет на экономическую безопасность государства, а также на конкурентоспособность его предприятий на мировых рынках.

Одним из основных инструментов управления развитием таможенных органов является стратегическое планирование. Оно позволяет определить цели и приоритеты деятельности таможенных органов на определенный период времени, а также разработать эффективные стратегии и механизмы их достижения. Для реализации стратегии, требуется использования методов и инструментов, которые позволяют определить возможные риски и предоставить идеи для обхода их.

Россия является не единственной страной, где таможенная служба является важным федеральным органом исполнительной власти. Благодаря таможенным органам осуществляется безопасность границ той или иной страны, а также формирования доходов федерального бюджета.

В данном дипломном проекте будет проведен анализ современных методов стратегического планирования в таможенных органах различных стран, и выявлены основные принципы и подходы к разработке стратегии развития таможенной службы. Кроме того, будет дано описание основных преимуществ и недостатков использования стратегического планирования в управлении таможенными органами. Все вышесказанное придает актуальность выбранной теме исследования.

Целью данной дипломной работы является изучения действующей стратегии развития таможенных органов, а также сравнение предыдущих стратегий для определения выявленных проблем.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Определить понятие стратегического планирования в управлении развитием таможенных органов, а также изучить цели и задачи;
2. Определить инструменты и методы в реализации стратегии развития;
3. Выяснить роль стратегического планирования в таможенных органах;
4. Сравнить действующую стратегию с ее предшественниками;
5. Оценить эффективность применения стратегического планирования в таможенных органах;
6. Проанализировать достоинства и недостатки при реализации стратегии;
7. Сравнить стратегическое планирование на примере другой страны (США).

Объектом данной дипломной работы являются общественные отношения, возникающие в области стратегического планирования в деятельности таможенных органов.

Предмет изучения составляют правовые положения в области разработки и внедрения стратегического плана развития таможенных органов.

Структурная часть работа состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения и списка используемых источников.

Методологической основой исследования выступают: всеобщий диалектико-материалистический метод понимания государственно-правовых явлений, а также такие общенаучные методы как анализ, синтез, системный и функциональный подход. Используются также частные методы научного познания: формально-юридический, исторический, сравнительно-правовой и статистический.

Теоретическую основу работы составляют труды отечественных ученых по проблемам конституционного, административного, таможенного и другим отраслям права.

Нормативную базу исследования составляют: Конституция Российской Федерации, международные правовые акты, действующее федеральное законодательство, нормативные правовые акты, которые направлены на реализацию стратегического плана таможенных органов.

Эмпирическую базу исследования составляют статистические данные ФТС России о внедрении стратегии развития в таможенные органы.

**В первой главе** «Теоретические аспекты стратегического планирования в управлении развитием таможенных органов» приводится основное понятие стратегического планирования, определяется с помощью каких инструментов и методов создается стратегия и определяется роль стратегического планирования в таможенных органах.

**В параграфе 1.1** «Понятие и сущность стратегического планирования в таможенных органах» отмечено основное определение таможенных органов, в котором указано, что они играют важную роль в обеспечении экономической безопасности государства, а также являются ключевыми институтами в сфере государственного контроля и регулирования внешней торговли. Также указано, что в целях совершенствования реализации своих основных функций таможенные органы должны ответственно осуществлять дальнейшее планирование основных этапов, что в свою очередь направлено, на развитие самого таможенного органа, а также повышение экономической безопасности Российской Федерации.

Стоит также подчеркнуть, что стратегическое планирование в целом является неотъемлемой частью в работе таможенных органов, поскольку подразумевает собой, первоначальный этап формирования будущей стратегии развития, а также позволяет выявить те или иные недостатки, определить средства, с помощью которых возможно решение поставленных целей, а также спрогнозировать и предотвратить возможные угрозы.

Приводятся в пример Русские ученые А. И. Ильина, Л. П. Владимировна, Л. Е. Басовский, Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин и Э. А. Уткин, которые приводят свое понимание стратегического планирования. Также

упоминается норвежский ученый Питер Лоранж, давая свое определение стратегическому менеджменту.

**В параграфе 1.2** «Инструменты и методы стратегического планирования» было отмечено, что таможенные органы используют для стратегического планирования такие инструменты и задачи как:

1. Стратегическая матрица
2. SWOT-анализ
3. PESTLE-анализ
4. SNW-анализ
5. Видение
6. Сценарное планирование и прогнозирование
7. Стратегический анализ

Автор подчеркивает, что метод и инструмент - это разные понятия, которые потенциально взаимосвязаны. Без инструмента нет четкой цели, в то время как инструменты могут основываться на определенном методе. И то, и другое является компонентами процесса для достижения определенного результата. Эффективное стратегическое планирование, даже в таможенных органах, требует наличия этих инструментов и методов для прогнозирования будущих событий и обеспечения успешной реализации.

**В параграфе 1.3** «Роль стратегического планирования в таможенных органах» автор приводит в пример стратегические планы, в которых описывается развитие таможенных органов на определенный срок, такие как:

- Концепция развития таможенных органов Российской Федерации до 2012 года;
- Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года;
- Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года.

Все эти стратегии направленные на разные временные промежутки, но основные задачи у них одинаковые:

1. Борьба с контрабандой
2. Применение таможенных процедур
3. Защита интересов государства во внешней торговле

**Во второй главе** «Практические аспекты стратегического планирования в управления в управлении развитием таможенных органов» немного говорится о таможенных органах в целом, какие современные тенденции присутствуют в них и как внедрение стратегии может повлиять на дальнейшее развитие таможенных органов.

**Параграф 2.1** «Современные тенденции в развитии таможенных органов» начинается с основного понятия эффективности - это объективная экономическая категория, которая при умелом использовании существующих экономических законов имеет самостоятельную качественную и количественную характеристики. Благодаря общему понимаю, что такое эффективность в таможенных органах, автор приводит основные современные тенденции развития и дает подробное определение каждого примера:

1. Современное таможенное регулирование
2. Развитие системы таможенного контроля после выпуска товаров
3. Усовершенствование функционирования фискальной сферы
4. Совершенствование работы в сфере обеспечения безопасности государства через улучшение правоохранительной деятельности
5. Поддержка процессов интеграции и расширение международного взаимодействия
6. Улучшение системы оказания государственных услуг
7. Развитие таможенной инфраструктуры
8. Усовершенствование информационных и технических возможностей
9. Повышение эффективности работы таможенной службы и ее развитие

**В параграфе 2.2** «Результаты и достижения в таможенных органах после внедрения стратегического плана» основной смысл акцентируется на инновациях, которые таможенные органы, хотят внедрить в свою деятельность путем реализации поставленных задач стратегического плана.

Автор приводит основные направления действующей стратегии, которые коснутся изменений и усовершенствования единой электронной системы:

1. Электронный обмен документами;
2. Мониторинг передвижения транспорта;
3. Электронная очередь;
4. Интегрированная система автоматического распознавания номерных знаков;
5. Взаимодействие с программными средствами мониторинга;
6. Повышение прозрачности таможенных процессов и контроля;
7. Поддержка развития экспортно-ориентированных секторов национальной экономики;
8. Формирование благоприятной среды для деятельности участников внешнеэкономической деятельности.

Из всего, что было представлено в данном параграфе, автор делает выбор, что стратегия развития таможенной службы 2030 нацелена на повышение уровня автоматизации процессов выявления рисков, совершенствование системы таможенного транзита, развитие конкурентных преимуществ экспортно-ориентированных секторов экономики, цифровую трансформацию технологий таможенного оформления и таможенного контроля, внедрение глобальной системы прослеживаемости, и тем самым получая умную таможню с искусственным интеллектом, которая будет отличаться безопасностью, скоростью и особым доверием.

**В параграфе 2.3** «Достоинства и недостатки, выявленные в процессе реализации стратегии в таможенных органах» приводятся основные недостатки, и достоинства стратегии которые раскрывает автор.

Приводятся внедренные нововведения стратегией развития до 2020 года, а также более подробно разбирается основная структура стратегии 2030 для лучшего анализа.

Также автор указывает на основные проблемные направления стратегии 2030 года:

1. Во втором разделе «Стратегии-2030» отсутствует прямая формулировка основных проблемных направлений, которые обуславливают развитие таможенной службы на настоящий момент.

2. Ввиду того, что к 2030 году планируется разработка и внедрение принципиально новых подходов к пониманию процесса таможенной деятельности ввиду ее автоматизации и внедрения технологий искусственного интеллекта, возникают вопросы касательно кадрового потенциала таможенных органов и его места в качественно новой структуре.

3. В таком направлении, как развитие системы управления рисками не освещена проблема работы с человеческим фактором.

4. Отсутствие целевых индикаторов критериев решения проблем по каждому из направлений развития.

Было отмечено, что данные проблемы нуждаются в основательной проработке. Это подтверждается тем, что в научной среде уже высказываются предложения по переходу от модели статического долгосрочного проектирования к модели оперативного мониторинга таможенной системы и динамического ее проектирования на принципах самоорганизации и саморазвития.

**В третьей главе** дипломной работы «Международный опыт в стратегическом планировании в управлении развитием таможенных органов (на примере США)» сравниваются стратегии развития России и США.

**В параграфе 3.1** «Анализ стратегического планирования в США» отмечено, что стратегия, направленная на развитие СВР, в принципе также как и стратегия развития таможенных органов РФ, с помощью улучшения и



модернизации старых задач и введения новых целей для дальнейшей деятельности таможенных органов.

В стратегии СВР указаны двенадцать основных инициатив:

1. Встречная сеть;
2. Осведомленность и правоприменение;
3. Безопасная и совместная торговля;
4. Биометрическая идентификация;
5. Нацеливание (таргетирование) и проверка;
6. Опыт заинтересованных сторон;
7. Наем и сохранение персонала;
8. Устойчивость;
9. OneСВР;
10. Данные и аналитика;
11. IT-инфраструктура;
12. Партнерские отношения.

**В параграфе 2.2** «Сравнение стратегического планирования таможенного органа РФ и США» автор сравнивает стратегии развития России и США и приводит основные отличия:

- Визуальное предоставление документа;
- Сроки стратегии;
- Основные направления стратегии.

На основе всего приведенного и рассмотренного, делается вывод, что Таможенные службы России и США применяют рамочные стандарты в области безопасности и упрощения таможенных процедур. Федеральная таможенная служба России внедряет эти стандарты, в то время как США разрабатывают свои собственные концепции. Цели таможенного администрирования различаются в зависимости от страны, и российская таможенная служба в настоящее время отстает от американской службы, однако предлагаемые изменения соответствуют международным тенденциям, что потенциально может повысить эффективность таможенных органов РФ.

**Заключение** работы отражает основные выводы автора, сделанные в ходе всего дипломного исследования. Сделан вывод, что стратегическое планирование имеет решающее значение для таможенных органов, обеспечивая системный подход к постановке целей, разработке стратегий и мониторингу их реализации. Оно повышает эффективность, качество обслуживания и способствует достижению целей. В исследовании подчеркивается необходимость интеграции стратегического планирования в управление для обеспечения успешного развития и соответствия современным вызовам.

Конечно же, пока не известно смогут ли таможенные органы реализовать все поставленные задачи в стратегии 2030 года, но можно сказать, что они направляют все свои силы и ресурсы для дальнейшего развития. Также пока не ясно, что будет включать в себя дальнейшая стратегия развития.