

УДК 339.543

**В. М. Юрицин**, заместитель начальника  
таможенного поста Выборгской таможни  
Северо-Западного таможенного управления  
Федеральной таможенной службы  
России, соискатель кафедры управления  
Российской таможенной академии

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТАМОЖНИ И БИЗНЕСА  
НА ПРИНЦИПАХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ТАМОЖЕННЫХ ПРОЦЕДУР  
В ПРИГРАНИЧНОЙ ЗОНЕ РОССИИ**

*У статті розглянуто комплекс індикативних показників ефективності взаємодії митниці та бізнесу. В дослідженні доведено необхідність підвищення ефективності взаємодії митниці та бізнесу шляхом упровадження принципів державно-приватного партнерства і довіри.*

*В статті рассмотрен комплекс індикативних показателів ефективності взаємодії митниці та бізнесу. Проведене дослідження підтвердило необхідність підвищення ефективності взаємодії митниці та бізнесу за счет впровадження принципів державно-частного партнерства і довіри.*

*This article describes a set of performance indicators of interaction of customs and business. The study confirmed the need to improve the efficiency of interaction of customs and business through the introduction of the principles of public-private partnership and trust.*

**Ключевые слова.** Эффективность, взаимодействие, таможня-бизнес, индикативные показатели, таможенные отношения, государственно-частное партнерство, доверие.

**Введение.** В ноябре 2010 г. Россия ратифицировала Международную конвенцию об упрощении и гармонизации таможенных процедур, взяв на себя обязательства по обеспечению высокой степени упрощения, унификации и гармонизации таможенных процедур и практик, открыв тем самым новую эру развития таможенного дела в России.

© **В. М. Юрицин**, 2012

Особое значение в этой связи приобретают принципиально новые подходы к взаимодействию таможенных органов и деловых кругов при осуществлении таможенных процедур в приграничной зоне Российской Федерации, базирующиеся на государственно-частном партнерстве и доверии. Должно сформироваться понимание того, что таможня и бизнес – это не отдельные, а составные части единого организма. Каждый привносит в единый организм набор присущих ему свойств, при этом общее состояние системы, образованной за счет взаимодействия сторон, зависит не только от набора свойств составляющих ее объектов, но и от степени их согласованности. В настоящее время назрела необходимость в комплексной оценке отношений таможни и бизнеса, на основе которой должны выработаться управленческие решения, способствующие самоорганизации и самосовершенствованию системы “таможня-бизнес”.

По мнению автора, повышению эффективности взаимодействия таможенных органов и участников ВЭД при осуществлении таможенных процедур в приграничной зоне РФ препятствует отсутствие средств, позволяющих определять реальное состояние взаимодействия таможни и бизнеса, тем более в динамике. Это, в свою очередь, негативно сказывается на своевременности, объективности, логической последовательности и согласованности принимаемых сторонами решений по исправлению ситуации. Кроме того, такое положение вещей существенно снижает результативность применения международных стандартов управления качеством [1], основу которых, в частности, составляют принципы, предусматривающие постоянное улучшение и принятие решений, основанное на фактах.

Отмеченные выше обстоятельства обуславливают научную и практическую значимость разработки комплекса индикативных показателей эффективности взаимодействия таможни и бизнеса.

**Постановка задачи.** Исходя из научной и практической значимости, автор разработал комплекс индикативных показателей эффективности взаимодействия таможни и бизнеса (ИПЭВ) и апробировал его применительно к многосторонним автомобильным пунктам пропуска Выборгской таможни Северо-Западного таможенного управления (далее – МАПП Выборгской таможни).

**Результаты исследования.** Выбор МАПП Выборгской таможни в качестве объекта исследования обусловлен высокой интенсивностью движения через данные МАПП. Так, например, в докризисном 2008 г. через МАПП Выборгской таможни по въезду проследовало 458 641 грузовое транспортное средство с товарами, что составило 44 % от общего количества грузовых транспортных средств с товарами, проследовавших через автомобильные пункты пропуска, вошедшие в утвержденный перечень таможенно-логистических терминалов (ТЛТ), создание которых целесообразно в первоочередном порядке и которые признаны соответствующими Концепции таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных к Государственной границе Российской Федерации [2]. На рис. 1 представлены результаты сравнительного анализа с разделением по региональным таможенным управлениям и сопоставлением с показателями в разрезе МАПП Выборгской таможни за 2008 г.

[1]

Разработанный автором комплекс ИПЭВ включает 26 коэффициентов (табл. 1). Формулы расчета ИПЭВ выведены на основе экспертных оценок автора таким образом, чтобы их целевые значения (баллы) при эффективном взаимодействии таможи и бизнеса на принципах государственно-частного партнерства и доверия были равны единице, а нулевые соответствовали критически низкому уровню взаимодействия таможи и бизнеса.

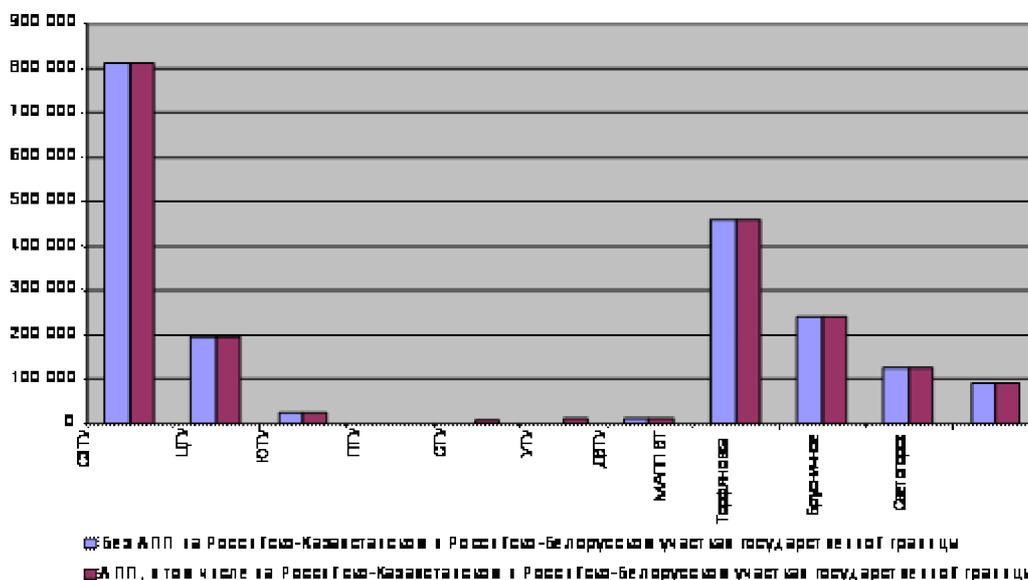


Рис. 1. Общие сведения о количестве грузовых транспортных средств с товарами (въезд), проследовавших через АПП, ед. тр. ср.

Применение комплекса ИПЭВ способствует получению объективной оценки эффективности взаимодействия таможи и бизнеса. Безусловно, автор понимает, что невозможно с помощью 2–3 десятков коэффициентов учесть влияние всего многообразия факторов, воздействующих на эффективность взаимодействия таможи и бизнеса.

Главная особенность комплекса ИПЭВ заключается в выборе минимального и достаточного количества ключевых коэффициентов, образующих целевой вектор развития отношений между таможенной и бизнесом. ИПЭВ подобраны автором, исходя из необходимости определения состояния взаимодействия на проблемных участках, а также на перспективных направлениях, требующих развития. Состав ИПЭВ, по мнению автора, может периодически претерпевать изменения, образуя более адаптированный к реалиям целевой вектор развития отношений таможи и бизнеса.

Кратко остановимся на некоторых ИПЭВ.

Коэффициент технологичности (№ 1.3) представляет собой отношение суммарной продолжительности выполнения технологических операций всеми государственными контролирующими органами, расположенными в пункте пропуска, к суммарному времени нахождения транспортного средства в пункте пропуска. Значение показателя рассчитывается по формуле:

$$\lambda_T = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{t_{n/n}}, \tag{1}$$

где  $n$  – количество технологических операций;

$t_i$  – продолжительность выполнения  $i$ -й технологической операции;

$t_{n/n}$  – суммарное время нахождения транспортного средства в пункте пропуска.

Таблица 1

**Индикативные показатели эффективности взаимодействия таможи и бизнеса**

Прямые		Опосредованные	
1.1	Коэффициент интеграции бизнеса	2.1	Коэффициент управленческого воздействия
1.2	Коэффициент безопасности цепей поставок товаров	2.2	Коэффициент внешней оценки
1.3	Коэффициент технологичности	2.3	Коэффициент обеспечения пропускной способности
1.4	Коэффициент стагнации	2.4	Коэффициент выявляемости административных правонарушений и преступлений
1.5	Коэффициент равномерности распределения суточной нагрузки на АПП		

1.6	Коэффициент равномерности распределения месячной нагрузки на АПП	2.5	Коэффициент выявляемости административных правонарушений и преступлений неинтрузивными методами таможенного контроля (ИДК)
1.7	Коэффициент соответствия проектной пропускной способности АПП		
1.8	Коэффициент оперативности таможенного досмотра	2.6	Коэффициент эффективности таможенных досмотров
1.9	Коэффициент оперативности таможенного осмотра с применением МИДК	2.7	Коэффициент эффективности таможенных досмотров, проведенных в связи с возникновением подозрений в результате осмотра с применением ИДК
1.10	Коэффициент доверия и партнерства		
1.11	Коэффициент предварительной информированности (ввоз-транзит)	2.8	Коэффициент обеспеченности системами неинтрузивного контроля
1.12	Коэффициент электронного декларирования		
1.13	Коэффициент опережающего контроля		
1.14	Коэффициент трудоемкости совершения таможенных операций		
1.15	Коэффициент программной интеграции		
1.16	Коэффициент функциональности программных средств и информационных технологий		
1.17	Коэффициент обеспеченности ТЛТ		
1.18	Коэффициент применения специальных упрощений		

Коэффициент технологичности, определенный на основе данных, полученных в ходе проведения комплексного хронометража, в 2008 и 2009 гг. составил 0,29, в 2010 г. – 0,33 балла. Несмотря на положительную динамику, тем не менее, значение данного показателя остается далеким от целевого (равного единице).

Три других ИПЭВ (№№ 1.4, 1.5, 1.6) характеризуют неравномерность распределения суточной нагрузки на МАПП по дням недели в сравнении со средними фактическими и проектными значениями пропускной способности. Значения показателей рассчитываются с помощью следующих формул:

– коэффициент равномерности распределения суточной нагрузки:

$$\lambda_{\text{Р-С}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n |K_{\text{Ф}i} - K_{\text{Ф}}|}{nK_{\text{Ф}}}, \quad (2)$$

– коэффициент равномерности распределения месячной нагрузки:

$$\lambda_{\text{Р-М}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n |K_{\text{Ф}i} - K_{\text{Ф}}|}{\sum K}, \quad (3)$$

– коэффициент соответствия проектной пропускной способности:

$$\lambda_{\text{Ф}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n |K_{\text{Ф}i} - K_{\text{Ф}}|}{nK_{\text{Ф}}}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{Ф}i}$  – среднее количество транспортных средств за  $i$ -е отрезки времени (дни недели,  $i = 1 \dots 7$ ) анализируемого периода (месяц, год);

$K_{\text{Ф}}$  – среднее количество транспортных средств за анализируемый период времени (месяц, год);

$K_{\text{Ф}}$  – проектное суточное количество грузовых транспортных средств для АПП;

$\sum K$  – суммарное количество грузовых транспортных средств, пропущенных за анализируемый период (месяц, год);

$n$  – количество анализируемых дней недели (7).

Характеристика неравномерности распределения нагрузки на МАПП Выборгской таможни по дням недели при выезде грузовых транспортных средств из России в 2008–2010 гг. приведена в табл. 2.

Графическое распределение нагрузки на МАПП Выборгской таможни по дням недели при выезде грузовых транспортных средств из России в 2008 г. представлено на рис. 2.

Таблица 2

**Характеристика неравномерности распределения нагрузки  
на МАПП Выборгской таможни**

№ п/п	Индикативные показатели эффективности взаимодействия	2008	2009	2010
1.5	Коэффициент равномерности распределения суточной нагрузки $\lambda_{R-C}$	0,83	0,78	0,79
1.6	Коэффициент равномерности распределения месячной нагрузки $\lambda_{R-M}$	0,97	0,96	0,96
1.7	Коэффициент соответствия проектной пропускной способности $\lambda$	0,96	0,61	0,66

Менее утешительная картина наблюдается на МАПП Светогорск Выборгской таможни, фактическая нагрузка на который в несколько раз превышает проектные и значительно отклоняется от среднемесячных значений (табл. 3). На рис. 3 показан уровень деформации нагрузки на данном направлении по дням недели в 2008 г.

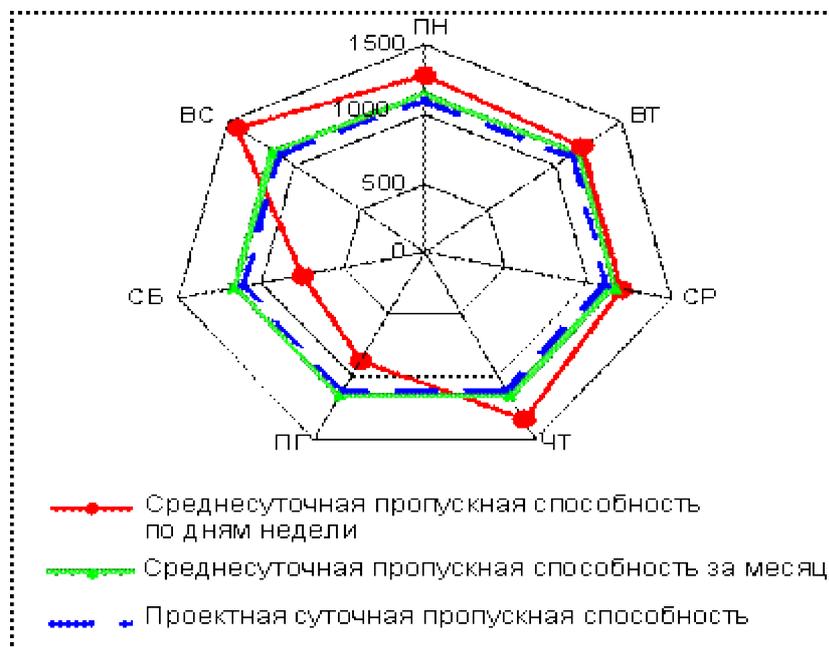


Рис. 2. Распределение нагрузки на МАПП Выборгской таможни по дням недели при выезде грузовых транспортных средств в 2008 г., единиц транспортных средств

Значения коэффициентов меньше единицы и в особенности отрицательные (ниже критического – нулевого уровня) свидетельствуют о недостаточной эффективности взаимодействия таможни и бизнеса, что в дни пиковых нагрузок приводит к образованию очередей, длительному простоем транспортных средств и чрезмерной нагрузке на инфраструктуру пункта пропуска. Наблюдаемая положительная динамика  $\lambda_{np}$  главным образом объясняется снижением товарооборота в 2009 и 2010 гг. вследствие мирового экономического кризиса.

Таблица 3

**Характеристика неравномерности распределения нагрузки  
на МАПП Светогорск Выборгской таможни**

№ п/п	Индикативные показатели эффективности взаимодействия	2008	2009	2010
1.5	Коэффициент равномерности распределения суточной нагрузки $\lambda_{R-C}$	0,73	0,66	0,72
1.6	Коэффициент равномерности распределения месячной нагрузки $\lambda_{R-M}$	0,95	0,92	0,94
1.7	Коэффициент соответствия проектной пропускной			

способности $\lambda_{np}$	- 2,01	- 0,04	0,03
----------------------------	--------	--------	------

[2]

который выводится решением следующей системы: административных правонарушений и преступлений

$$\begin{cases} \omega_{N_{АП/Пi}} = 1; \text{ при } N_{АП/Пi} \geq k_{см} \sum_{i=1}^n N_{АП/Пi}; \\ \omega_{N_{АП/Пi}} = 0; \text{ при } N_{АП/Пi} < k_{см} \sum_{i=1}^n N_{АП/Пi}. \end{cases} \quad (5)$$

где  $N_{АП/Пi}$  – количество административных правонарушений и преступлений, выявленных в результате таможенного контроля;

$n$  – количество оцениваемых руководителей;

$k_{см}$  – коэффициент сменности, который при четырехсменном графике работы равен 0,25 (может быть снижен до 0,20–0,24 для учета допустимой погрешности).

В качестве коэффициента выявляемости административных правонарушений и преступ-

лений для подразделения в целом  $\omega_{N_{АП/П}}$  принимается минимальное значение среди коэффициентов выявляемости административных правонарушений и преступлений, рассчитанных для сменных

заместителей начальника таможенного поста:  $\omega_{N_{АП/П}} = \min_{i=1..n} \omega_{N_{АП/Пi}}$ .

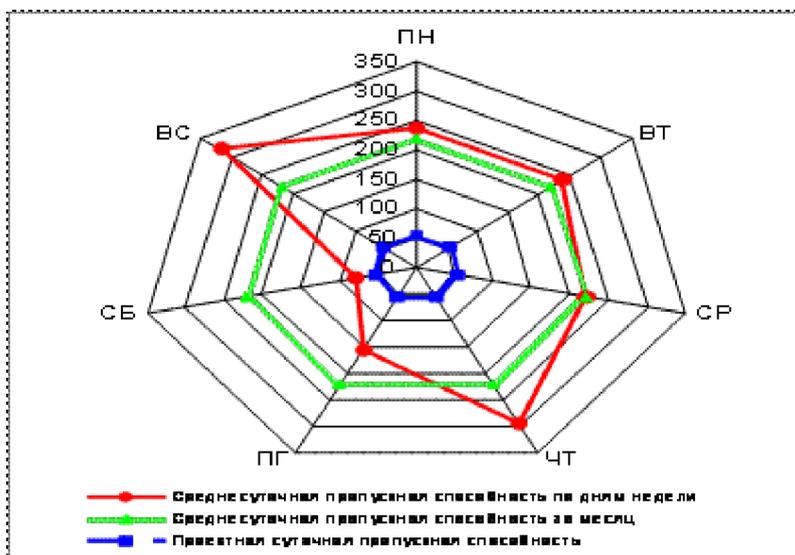


Рис. 3. Распределение нагрузки на МАПП Светогорск Выборгской таможни по дням недели при выезде грузовых транспортных средств в 2008 г., единиц транспортных средств

С помощью разработанной программы в табличном редакторе Microsoft Excel ИПЭВ подсчитаны для 2008, 2009 и 2010 гг., при этом для наглядности результаты вычислений представлены в графическом виде (рис. 4). ИПЭВ позволяет проводить сравнительный анализ эффективности взаимодействия таможни и бизнеса по годам, а также относительно целевого и критического значений. Просуммировав ИПЭВ, получим значения в баллах, которые пропорциональны суммарным выигрышам сторон и характеризуют эффективность взаимодействия таможни и бизнеса:

[3]

= 0 баллов – для критического уровня взаимодействия;

– 16,31; 16,04; 14,51 баллов – для взаимодействия, на основе фактических данных за 2008, 2009 и 2010 гг. соответственно.

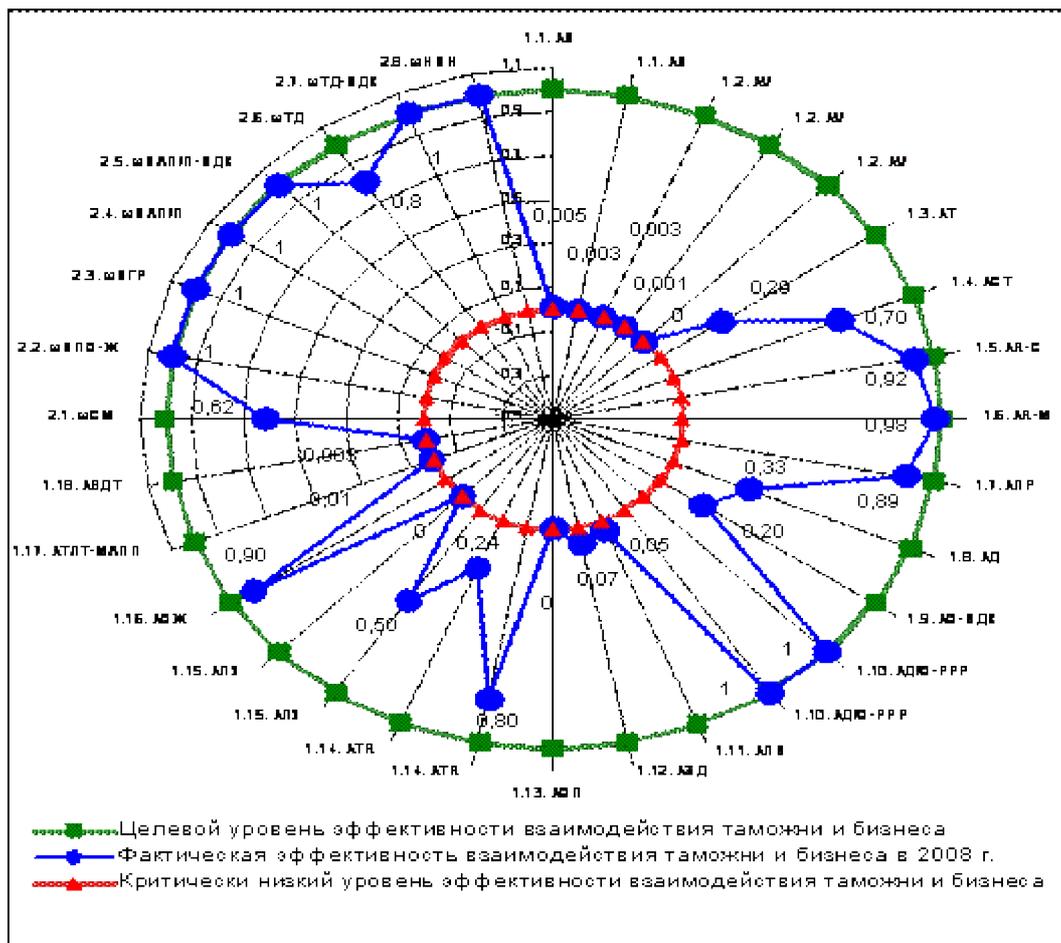


Рис. 4. Диаграмма оценки эффективности взаимодействия Выборгской таможни и бизнеса в 2008 г.

Диаграмма свидетельствует о наличии противоречия между фактическим и целевым уровнями эффективности взаимодействия таможен и бизнеса, базирующимся на принципах государственно-частного партнерства и доверия, образуя актуальную задачу с научной и практической точек зрения.

Из результатов проведенного автором исследования следует, что и таможенные органы, и участники ВЭД принимают меры для повышения эффективности своей деятельности, однако их усилия порой не способны привести к максимально возможному результату в связи с тем, что уровень их взаимодействия между собой не способствует извлечению скрытых резервов.

В ходе научно-исследовательской работы ученые Российской таможенной академии сделали вывод, что существующая система контрольных показателей эффективности деятельности таможенных органов достаточно громоздка, в ряде случаев не корректна и часто носит субъективный характер [3]. Отсутствие отлаженных инструментов, позволяющих в режиме реального времени, на ежедневной основе отслеживать динамику выполнения каждого показателя, в значительной мере снижают роль управленческого воздействия. При этом управленческие решения, как правило, формируются по итогам промежуточных и итоговых отчетов о выполнении или не выполнении показателей эффективности деятельности таможенных органов, когда возможность повлиять на ситуацию незначительна или отсутствует вовсе.

По мнению автора, на определенном этапе развития таможенного дела в России применение контрольных показателей эффективности деятельности таможенных органов было крайне необходимым и сыграло свою положительную роль.

Сегодня основные резервы упрощения таможенных процедур и оптимизации внешней торговли находятся в системе отношений "таможня-бизнес", которой уделяется недостаточно внимания.

Комплекс ИПЭВ представляет собой новый подход в управлении эффективностью взаимодействия таможен и бизнеса, принципиально отличающийся от существующих методов тем, что таможня и бизнес рассматриваются как единое целое. При этом выбирается минимальное и достаточное количество критериев ИПЭВ, образующих вектор развития отношений таможни и бизнеса.

Применение комплекса ИПЭВ на практике будет способствовать повышению эффективности взаимодействия таможен и бизнеса с учетом следующего:

- графическое представление динамики выполнения ИПЭВ является удобным для восприятия, что способствует более полному вовлечению персонала и повышению роли руководителя;
- комплекс ИПЭВ позволяет контролировать текущее состояние ИПЭВ в режиме реального времени;
- комплекс ИПЭВ может способствовать повышению результативности применения структурных методов управления конфликтами между таможней и бизнесом, создавая возможность для ведения более конструктивного диалога;
- комплекс ИПЭВ может быть использован для создания программного продукта позволяющего в автоматическом или автоматизированном виде проводить мониторинг состояния взаимодействия таможен и бизнеса;

– комплекс ИПЭВ будет способствовать применению современных методов управления качеством;  
– опосредованные ИПЭВ, способствуя повышению результативности деятельности подразделений и должностных лиц таможенных органов, будут оказывать положительное влияние на эффективность взаимодействия таможни и бизнеса, привнося в систему “таможня-бизнес” элементы самоорганизации и саморегулирования.

По мнению автора, комплекс ИПЭВ не должен находиться в застывшем, неизменном состоянии, напротив, по мере достижения целевых значений совместного выигрыша таможни и бизнеса в отдельных сферах деятельности, соответствующие им ИПЭВ должны изменяться (изменение целевого значения, чувствительности оценки и т. п.) или заменяться на другие, характеризующие состояние отношений в других более проблемных сферах.

**Выводы.** Таким образом, комплекс ИПЭВ, образуя целевой вектор развития отношений таможни и бизнеса на принципах государственно-частного партнерства и доверия, способствует достижению целей, определенных в Рамочных стандартах безопасности и облегчения мировой торговли (РС): укреплению сотрудничества между таможенными структурами и предпринимательским сообществом и содействию непрерывному движению грузов по всей безопасной международной цепи поставок товаров. Это позволяет развить в России вторую опору РС, основанную на системе партнерских отношений таможни и бизнеса.

#### Литература

1. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Группа Т59. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Режим доступа : <http://protect.gost.ru>.

2. Перечень автомобильных пунктов пропуска, вошедших в утвержденный перечень таможенно-логистических терминалов, создание которых целесообразно в первоочередном порядке и признанных соответствующими Концепции таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных к Государственной границе Российской Федерации. – Режим доступа : <http://customs.ru>.

3. Ивин В. В. Предпосылки внедрения системы управления качеством в деятельности таможенных органов / В. В. Ивин // Вестник Российской таможенной академии. – 2010. – № 1. – С. 20–27.

---

[1]

Разделены на две группы: коэффициенты первой непосредственно характеризуют взаимодействие таможни и бизнеса, второй – опосредованно.

[2]

В основу разработки ИПЭВ второй группы был положен положительный опыт апробации авторского комплекса индикаторов эффективности деятельности таможенных органов на таможенном посту МАПЦ Свирского Лангоского таможенного поста в повседневной деятельности таможенного поста с 2007 г. по настоящее время. Представляет собой программный продукт в табличном редакторе Microsoft Excel, позволяющий на основе разработанных автором критериев в автоматическом режиме оценивать эффективность деятельности руководителей.

[3]

Значения для коэффициентов: 1.1; 1.2; 1.10; 1.14; 1.15 подсчитаны при различных исходных условиях.