

Возможности совершенствования управления таможенной деятельностью на основе контроллинга

ПИЛИПЧУК

Виктор Владимирович – доцент, кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики таможенного дела и управления. pilipchuk.viktor@vfrta.ru.

PILIPCHUK V. V. – Docent, Candidate of Economic Sciences, professor at the Department of Economics of Customs and Management.

СЕМЕНОВА Нина Константиновна – кандидат технических наук, заведующий кафедрой экономики таможенного дела и управления. semenova.nina@vfrta.ru.

SEMENOVA N. K. – Candidate of Engineering Sciences, head of the Department of Economics of Customs and Management.

В статье рассмотрены вопросы формирования концепции государственного управления на основе контроллинга, необходимость и возможности развития системы таможенного контроллинга; показаны применяемые инструменты контроллинга и перспективы их реализации в деятельности таможенных органов с целью совершенствования управления.

Ключевые слова: концепция, управление, интеграция, контроллинг, совершенствование управления, информационные технологии, таможенная деятельность, автоматизация.

V. V. PILIPCHUK, N. K. SEMENOVA

The Possibilities to Improve the Customs Management Based on Controlling

The article focuses on shaping the concept of the government administration based on controlling, as well as on the necessity and possibilities of developing a customs controlling system. The authors describe the controlling tools applied and the prospects for their implementation in activities of customs authorities in order to improve management.

Keywords: concept, management, integration, controlling, management improvement, information technologies, customs activities, automation.

Изменение научных позиций в менеджменте, развитие которого в настоящее время обусловлено процессами информатизации, интернационализации и глобализации, требует формирования интегрированного подхода к управлению, целью которого является решение проблем эффективности

* Владивостокский филиал Российской таможенной академии. 690034, г. Владивосток, ул. Стрелковая, 16 в. Vladivostok Branch of the Russian Customs Academy. 16 v, Strelkovaya street, Vladivostok, Russian Federation, 690034.

деятельности организаций, т. к. существующая концепция управления уже неадекватна процессам, происходящим в экономической сфере. Наиболее приемлемым (эффективным) инструментом в этих условиях является контроллинг, в основу которого заложены принципы новой парадигмы, обеспечивающей стратегическую устойчивость развития организации.

Проблемы формирования и развития концепции контроллинга освещались в публикациях отечественных авторов: С. В. Барамзина, Н. Д. Гуськовой, Н. Г. Данилочкиной, В. Ю. Диановой, Э. М. Короткова, В. В. Макрусева, Л. А. Малышевой, А. Г. Примак, Е. Е. Родиной, Е. Н. Тихоненкова, В. А. Черных, А. А. Харина и др. Однако однозначного подхода к изучению контроллинга как концепции управления в научных трудах не сформулировано.

По нашему мнению, реалиям (требованиям) современного этапа развития концепции управления в большей степени отвечает определение контроллинга, данное Н. Д. Гуськовой и Е. Е. Родиной: «Контроллинг – концепция управления, направленная на устойчивое развитие предприятия, интегрирующую функцию контроля в процесс реализации основных функций управления, развития самоуправления, своевременное устранение узких мест функционирования организации, содействующая достижению поставленных целей с учетом изменяющихся условий и факторов внешней и внутренней среды организации» [1].

В управлении таможенными органами ключевые вопросы связаны с проблемами модернизации таможенной системы, совершенствованием управления таможенной деятельностью, поиском новых управленческих технологий, автоматизацией процессов управления в соответствии с инновационной направленностью концепции управления в государственной службе. В связи с этим на современном этапе развития концепции государственного управления актуальным является формирование системы контроллинга в таможенной деятельности.

Цель данной работы – исследовать некоторые аспекты реализации элементов системы контроллинга в деятельности таможенных органов, рассмотреть возможности ее формирования и развития в таможенной службе России.

По определению ученых Российской таможенной академии В. В. Макрусева и В. Ю. Диановой, «таможенный контроллинг – это комплекс организационных, методологических, технических и информационных средств, а также соответствующие технологии, системы и инфраструктура автоматизации таможенной деятельности и системного управления» [4]. При этом «таможенная служба рассматривается как единая информационно-технологическая среда таможенной деятельности, а контроллинг – как система таможенного контроля, управления таможенной деятельностью и регулирования ВЭД в автоматизированном режиме» [4].

В ФТС России реализуются отдельные элементы системы контроллинга по направлениям: автоматизация деятельности таможенных органов на основе современных информационных технологий; осуществление мониторинга товарных и финансовых потоков, информационно-аналитический мониторинг различных сторон таможенной деятельности; использование принципов логистики в деятельности таможенных органов; регулирование внешнеэкономической деятельности с использованием мер тарифного и нетарифного регулирования; таможенное администрирование как подготовка, принятие и контроль управленческих решений. Следовательно, имеется существенный потенциал для формирования и развития системы контроллинга в таможенных органах России, а также совершенствования управления на основе применения инструментов контроллинга.

Однако узкое понимание сущности контроллинга, несистемное использование его отдельных инструментов в деятельности таможенных органов не позволяет эффективно решать взаимообусловленные проблемы управления, задачи тактического и стратегического характера в их взаимосвязи.

Наиболее часто под контроллингом понимают контрольную функцию. Однако основной функцией контроллинга организации является поддержка подготовки и принятия руководством решений по важнейшим направлениям деятельности, которая напрямую связана с информационной и аналитической функциями, функциями планирования и координации. Наряду с информационно-аналитической и координационной поддержкой процесса управления контроллинг предполагает также и контроль реализации управленческих решений на всех этапах, что дает возможность осуществлять управление таможенными органами на принципах системного подхода.

Реализация таможенной политики в деятельности таможенных органов в первую очередь зависит от качества информационно-технического обеспечения процесса управления, состояния информационно-технологической среды таможенной деятельности, что обусловило развитие вычислительных сетей и центров в системе таможенных органов. Важнейшим направлением развития информационных таможенных технологий «явились развертывание с 2001 года системы оперативного управления таможенной деятельностью, начало которой было положено разработкой программного комплекса оперативного мониторинга процессов таможенного оформления и контроля» [8]. При этом «основными пользователями баз данных Единой автоматизированной информационной системы (ЕАИС) являлись сотрудники подразделений Главного научно-информационного вычислительного центра Федеральной таможенной службы (ГНИВЦ ФТС).

Сегодня пользователями центральной базы данных (ЦБД) стали сотрудники подразделений ФТС России, Региональных таможенных управлений (РТУ) и таможен» [8], что создает предпосылки развития контроллинга в таможенных органах, т. к. нужная информация интегрируется, систематизируется, и заинтересованным лицам обеспечивается свободный доступ к ней.

В связи с этим важнейшей задачей ГНИВЦ стало «создание и развитие программных средств систем автоматизированного информационного взаимодействия ЕАИС с другими системами, в том числе с системами участников ВЭД, с системами таможенных администраций других государств» [8].

Так, информационно-техническая служба (ИТС) Дальневосточного таможенного управления (ДВТУ) «обеспечивает бесперебойное функционирование информационных технологий, оказание технической и консультативной помощи пользователям на таможенных постах, осуществляя организацию сопровождения программных средств в таможенных органах региона. ИТС обеспечивает сопровождение 167 штатных информационно-программных систем (ИПС), в том числе осуществляется поддержка всей системы электронного декларирования в регионе» [3].

Для эффективного обмена информационными данными, оперативного решения тактических и стратегических задач, развития контроллинга в управлении таможенным делом с 2017 г. «к информационным ресурсам ЦБД таможенных органов оформлен (переоформлен) доступ 4 926 должностным лицам таможенных органов региона, к информационным ресурсам ДВТУ – 1 174 должностным лицам, к информационным ресурсам сети “Интернет” – 2 121 должностному лицу. Кроме того, в 2017 году продолжена работа по организации предоставления доступа должностным лицам всех таможенных органов региона к компонентам системы “Электронный бюджет”. В аппарате ДВТУ дополнительно организовано 19 рабочих мест и оформлен доступ 22 должностным лицам» [3].

Для минимизации негативных последствий сбоев и перерывов в предоставлении услуг передачи данных, для повышения отказоустойчивости сегмента Ведомственной интегрированной телекоммуникационной сети (ВИТС) ФТС России в зоне ответственности ДВТУ таможенные органы региона «продолжили работу по резервированию наиболее загруженных и критичных к перерывам в работе каналов связи. Данные мероприятия позволили улучшить ситуацию с предотвращением нештатных ситуаций (НШС) по причинам отказов каналов передачи данных и, соответственно, влияние таких НШС на процессы таможенного оформления в режиме времени, близком к реальному, а также повысить отказоустойчивость фрагмента ВИТС ФТС России в регионе деятельности ДВТУ при нестабильной

подаче услуг со стороны операторов связи в ДФО. Из нештатных ситуаций, зарегистрированных в 2017 году, внешними причинами обусловлено 135 НШС (67 %); внутренними – 67 НШС (33 %)» [3].

Контроллинг как современная концепция управления направлен на устойчивое развитие и своевременное устранение узких мест функционирования организации (кризисных ситуаций). Согласно положению о применяемой в таможенных органах Российской Федерации системе управления рисками, «процесс управления рисками в таможенном деле направлен на минимизацию риска наступления неблагоприятного события» [6] как в таможенных процедурах и операциях, так и при использовании контроллинга.

В соответствии с Концепцией системы управления рисками, важнейшим направлением деятельности ДВТУ продолжает оставаться «совершенствование качества профилей рисков и контроль за их применением» [3]. С начала 2017 г. на основе отдела координации и применения системы управления рисками службы организации таможенного контроля (ОКиПСУР СОТК) создан Центр оперативного мониторинга и управления рисками (ЦОМиУР).

По результатам применения мер по минимизации рисков, разработанных таможенными регионами и отделом контроля таможенной стоимости службы федеральных таможенных доходов ДВТУ, «сумма дополнительно начисленных и взысканных таможенных платежей составила 208,50 млн руб., что на 105,9 % выше соответствующего показателя 2016 года (101,24 млн руб.). Результатом проводимой работы является существенное повышение общей эффективности, а также результативности проведения таможенных досмотров» [3].

В целях исполнения Плана мероприятий («дорожной карты») «Совершенствование таможенного администрирования», утвержденного распоряжением Правительства РФ от 29.06.2012 № 1125-р, в части реализации информационного обмена в рамках технологических карт межведомственного взаимодействия в таможенных органах Дальневосточного региона получили дальнейшее развитие технологии информационного электронного взаимодействия с федеральными органами исполнительной власти (ФОИВ). Целью данной технологии является перевод в электронную форму межведомственного документооборота, основанного на принципе однократного представления документов участниками ВЭД.

Развитие технологии электронного взаимодействия показывает положительную динамику. Так, «по итогам 2017 года в 92 % случаев таможенные органы получили разрешительные документы, выданные государственными органами через систему межведомственного электронного взаимодействия, что на 10 % больше, чем в 2016 году» [3].

Также продолжилась работа по совершенствованию взаимодействия таможенных и налоговых органов ДФО. По данным информационно-справочных материалов о деятельности ДВТУ, в 2017 г. «проведено два совещания Координационного совета по взаимодействию ДВТУ и Межрегиональной инспекции ФНС России по ДФО с принятием решений, направленных на дальнейшее повышение эффективности межведомственного взаимодействия. Налоговыми органами ДФО в результате скоординированных контрольных мероприятий, а также проверок по информации подразделений таможенного контроля после выпуска товаров (ПТКПВТ) региона доначислено в бюджет налогов, пеней, штрафов в сумме 59,4 млн руб., отказано в возмещении НДС на сумму 1,9 млн руб.» [3].

С целью реализации «технологии информационного взаимодействия между таможенными органами и организациями, предоставляющими услуги по временному хранению товаров, все склады временного хранения (СВХ) и места временного хранения товаров (в том числе морские порты) задействованы в реализации данной технологии, что позволяет владельцам этих территорий оперативно получать информацию о выпуске товаров. Уведомления о принятых таможенными органами решениях по товарам, заявленным в ДТ, направляются в информационную систему владельцев СВХ/ЗТК в электронной форме. Уровень реализации технологии электронного взаимодействия с СВХ/ЗТК за 2017 год в Дальневосточном регионе составил порядка 95 %» [3].

Таким образом, «контроллинг может интерпретироваться как информационное обеспечение в системе управления, важнейшей функцией которого является подготовка информации руководству для принятия управленческих решений и осуществления необходимых действий» [2].

Контроллинг занимает важнейшую позицию при осуществлении таможенного администрирования, в процессе которого обрабатываются и анализируются соответствующие данные с последующим принятием управленческих решений.

«В таможенных органах успешно внедряются технологии, направленные на совершенствование процессов таможенного администрирования, их упрощение, ускорение проведения таможенных операций. В их числе: технологии интернет-декларирования, автоматической регистрации декларации на товары (АР), автоматического выпуска декларации на товары (АВ), предварительного информирования, межведомственного электронного взаимодействия и др.» [5]. Так, согласно информационно-справочным материалам о деятельности ДВТУ, в отчетном году таможенными ДВТУ реализованы технологии АР и АВ в следующих объемах (см. таблицу).

В соответствии с представленными в таблице данными в 2017 г. технология АР экспортных ДТ имеет значение в 2 раза выше, чем в 2016 г.

Заметим, что снижение доли автоматически зарегистрированных ДТ в декабре 2017 г. обусловлено некорректной работой алгоритма. Технология АР импортных ДТ также применялась более чем в 2 раза больше, чем в 2016 г.

**Реализация технологий авторегистрации и автовыпуска
таможенными органами ДВТУ в 2016–2017 гг.**

Показатель	Абсолютное значение, шт.		Удельный вес в общем объеме, %	
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
АР экспортных ДТ	16 801	40 520	28	60,5
АР импортных ДТ	65	233	0,05	0,11
АВ экспортных ДТ	62	729	0,1	1,1
АВ импортных ДТ	0	0	0	0

Составлено по: [3].

Технология приобрела особую значимость в связи с принятием Федерального закона от 13.07.2015 г. № 212-ФЗ «О свободном порте Владивосток». Для реализации его положений «в морских пунктах пропуска внедрен КПС “Портал Морской порт” с элементами механизма “единого окна”, обеспечивающий электронное взаимодействие государственных контрольных органов и заинтересованных лиц (администрация морского порта, перевозчики, организации, осуществляющие погрузо-разгрузочные операции и др.) в процессе оформления товаров и транспортных средств в морских пунктах пропуска» [3].

Так, «в 2017 году таможенными постами Владивостокской и Находкинской таможни с применением КПС “Портал Морской порт” оформлено около 13 тыс. судов на прибытие и убытие (12 898 судовых дел). Доля предоставляемой в таможенные органы заинтересованными лицами предварительной информации о товарах (ПИТ), ввозимых морским транспортом, составила порядка 60 %» [3].

В процессе реализации направлений по совершенствованию таможенного администрирования «в 2017 году в таможенных органах Дальневосточного региона получила дальнейшее развитие технология электронного транзита, что позволило сократить сроки совершения таможенных операций при декларировании товаров. С 20 марта 2017 года с момента вступления в силу приказа Минфина России № 144н технология электронного транзита перешла на постоянную основу. В 2017 году удельный вес электронных транзитных деклараций в Дальневосточном регионе составил 95 %, (в 2016 году – 87 %). В 2017 году электронных транзитных деклараций оформлено порядка 60 тысяч, что 3 раза больше, чем в 2016 году» [3].

Как отмечалось выше, одной из функций контроллинга является функция координации, которая дает возможность согласовывать деятельность всех подразделений организации для эффективного решения задач всех уровней управления. В частности, «для организации и координации деятельности структурных подразделений ДВТУ и таможен региона в части выполнения показателей результативности и эффективности деятельности в течение 2017 года на постоянной основе осуществлялся комплекс мероприятий по выполнению показателей результативности и эффективности их деятельности. Обобщенная информация о текущем выполнении показателей деятельности ежемесячно формировалась отделом планирования и анализа деятельности таможенных органов организационно-инспекторской службы (ОПАД ОИС) ДВТУ и направлялась руководству управления, в структурные подразделения ДВТУ и в таможи региона для принятия необходимого комплекса мер, направленных на выполнение установленных показателей».

По результатам работы в 1-м квартале 2017 года итоговая (интегральная) оценка деятельности ДВТУ по выполнению показателей результативности и эффективности деятельности составила 0,04, что соответствует «отлично», во 2-м квартале – 0,12 («отлично»), в 3-м квартале – 0,06 («отлично»), в 4-м квартале – 0,09 («отлично»)» [3].

В целях координации и контроля выполнения мероприятий плана работы ДВТУ на 2017 г. осуществлялся мониторинг его выполнения в форме ежеквартального отчета на основе анализа исполнения плана. Мониторинг включает сбор, обобщение и анализ информации, представленной подразделениями ДВТУ.

Мониторинг проблем в системе таможенных услуг является одним из важнейших элементов контроллинга, ключевым условием его успешного функционирования. С помощью мониторинга как инструмента обратной связи от заинтересованных лиц осуществляется выявление проблемных вопросов системы, например, удовлетворенность участников ВЭД качеством таможенных услуг.

Одним из источников информации о качестве деятельности таможенных органов является проведение опросов участников ВЭД. «В среднем по итогам 2017 года было проведено 10 опросов на официальном сайте ФТС России и 4 на официальной странице ФТС России в социальной сети Facebook. По результатам проведенного в 2017 году ведомственного социологического опроса доля участников ВЭД, удовлетворительно оценивающих качество предоставления государственных услуг таможенными органами, в общем количестве участников ВЭД составила 83 %» [7].

На постоянной основе «проводится мониторинг Центральной базы данных валютного контроля, в результате которого выявлялись предполагаемые нарушения валютного законодательства участниками ВЭД.

В результате проверок соблюдения валютного законодательства РФ таможенными органами ДВ региона за 2017 год выявлено нарушений валютного законодательства на общую сумму 16,5 млрд руб., что в 1,6 раза меньше показателя 2016 года (26,9 млрд руб.)» [3].

ДВТУ и таможенными региона «осуществляется мониторинг соблюдения сроков выпуска товаров, по результатам которого принимается комплекс мер, направленных на исключение в дальнейшей деятельности таможенных органов региона нарушений сроков выпуска товаров, а также по привлечению виновных должностных лиц к ответственности» [3].

В ДВТУ «осуществляется еженедельный мониторинг грузоперевозок товаров с применением Технологической схемы перемещения товаров, ввозимых в Российскую Федерацию в контейнерах с территории КНР через железнодорожные пункты пропуска в целях их последующего вывоза за пределы таможенной территории ЕАЭС через морские пункты пропуска через государственную границу РФ. В 2017 году в рамках данной Технологической схемы по территории Российской Федерации проследовало 79 контейнеров с товарами общим весом 2 тыс. тонн» [3].

«В целях выявления нарушений, а также усиления контроля за совершением таможенных операций в отношении товаров, ввозимых уполномоченными экономическими операторами (УЭО), организован мониторинг их деятельности как на уровне таможен региона, так и на уровне ДВТУ. В 2017 году таможенными органами ДВТУ дважды применялась процедура приостановления действия свидетельства УЭО» [3].

Результаты мониторинга по основным направлениям деятельности таможенных органов публикуются на официальном сайте ФТС России, на официальных сайтах РТУ, а также анализируются с участием других федеральных органов исполнительной власти.

«В целях совершенствования таможенного регулирования и таможенного администрирования, обеспечения взаимодействия подразделений ДВТУ с деловыми кругами, участниками ВЭД, а также реализации информационной политики должностными лицами отделения по связям с общественностью (ОСМИ) ДВТУ организована информационно-разъяснительная работа о таможенном деле, таможенном законодательстве, о вопросах деятельности таможенных органов.

В рамках электронного взаимодействия с гражданами и организациями в двух разделах («Приемная ДВТУ» и в подразделе «Обратная связь для сообщений о фактах коррупции» раздела «Противодействие коррупции») работают формы электронного обращения, заполнив которые граждане и организации могут направить электронное обращение в ДВТУ.

В рамках регионального сотрудничества в ДВТУ организованы заседания совместных рабочих групп по организации взаимодействия

в пунктах пропуска и по обмену данными таможенной статистики внешней торговли» [3].

В целом по результатам применения информации, полученной из Управления таможенной статистики ФТС России по итогам международных запросов, инициированных ДВТУ, «в 2017 году доначислено таможенных платежей в сумме 7 148 285 рублей. Кроме этого, с применением информации по итогам международного запроса установлены факты заявления недостоверных сведений о технических характеристиках автотранспортных средств, что повлекло неполную уплату утилизационного сбора на сумму 2 475 000 рублей. Общая сумма выявленного экономического ущерба составила 12 525 885 рублей» [3].

Подводя итог, можно сделать следующие выводы.

1. Совершенствование управления в таможенных органах на основе контроллинга на современном этапе реализуется в соответствии с основными тенденциями трансформации менеджмента государственной службы: информационно-аналитический мониторинг деятельности, применение новых управленческих технологий на базе современных информационных систем, автоматизация процессов управления, формирование интегрированных систем управления.

2. Скоординированное решение проблем управления в таможенной службе России наиболее эффективно может быть обеспечено путем выстраивания системы таможенного контроллинга. В основе концепции таможенного контроллинга лежит совокупность организационных, методологических, технических и информационных средств для осуществления таможенного контроля, управления таможенной деятельностью и регулирования ВЭД в автоматизированном режиме.

В настоящее время в таможенной службе России реализуются отдельные элементы системы контроллинга и, таким образом, имеется существенный потенциал для формирования и развития системы контроллинга в таможенных органах. Обязательным и необходимым условием эффективного функционирования системы таможенного контроллинга является интегрированный подход к управлению.

3. Совершенствование управления в таможенных органах на основе применения инструментов контроллинга реализуется по направлениям:

- развитие информационных таможенных технологий и повышение качества информационно-технического обеспечения процесса управления;
- своевременное устранение и профилактика возможных кризисных ситуаций, в том числе в рамках применяемой в таможенных органах РФ системы управления рисками;
- развитие технологии информационного электронного взаимодействия таможенных органов с федеральными органами исполнительной

власти, налоговыми органами, организациями, предоставляющими услуги по временному хранению товаров, с гражданами и организациями;

– внедрение и дальнейшее развитие технологий совершенствования процессов таможенного администрирования, их упрощение, ускорение проведения таможенных операций: технологии интернет-декларирования, электронного транзита, автоматической регистрации декларации на товары, автоматического выпуска декларации на товары, предварительного информирования, межведомственного электронного взаимодействия. На основе данных технологий в морских пунктах пропуска внедрен КПС «Портал Морской порт» с элементами механизма «единого окна»;

– проведение мониторинга на постоянной основе как инструмента обратной связи для выявления проблемных вопросов работы таможенной системы по направлениям: качество предоставления государственных таможенных услуг, соблюдение валютного законодательства РФ, соблюдение сроков выпуска товаров, грузоперевозок товаров, контроля совершения таможенных операций в отношении товаров, ввозимых уполномоченными экономическими операторами.

Таким образом, совершенствование механизма управления в соответствии с концепцией контроллинга обусловливается необходимостью формирования интегрированной методологической и инструментальной базы для поддержки основных функций менеджмента, систематизации управленческой информации, координации многообразных сторон управления, проведение мониторинга меняющихся условий и факторов внешней и внутренней среды организации.

Список литературы

1. Гуськова Н. Д., Родина Е. Е. Методические подходы к формированию интегрированных систем управления предприятием на основе концепций контроллинга и менеджмента качества // Системное управление. 2015. № 4. URL: http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Guskova_2015-4.pdf (дата обращения: 30.08.2018).

2. Зайцева О. А., Костин А. А. Контроллинг и риск-менеджмент в таможенных органах: предпосылки и перспективы применения // Проблемы экономики, финансов и управления производством. 2011. № 30. С. 85–93.

3. Информационно-справочные материалы о деятельности Дальневосточного таможенного управления в 2017 году / ДВТУ. Владивосток, 2017.

4. Макрусев В. В., Дианова В. Ю. Таможенный менеджмент: учеб. пособие. М.: Изд-во РТА, 2009.

5. Макрусев В. В. Особенности формирования и направления реализации концепции сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Таможенное дело и внешнеэкономическая деятельность компаний. URL: <http://customs.esrae.ru/pdf/2017/2%283%29/12.pdf> (дата обращения: 20.08.2018).

6. Общие положения о применяемой в таможенных органах Российской Федерации системе управления рисками и ее основном инструменте – профиле риска. URL: http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=25625:2017-08-10-11-02-46&catid=602:2017-08-10-11-00-08&Itemid=2731 (дата обращения: 25.08.2018).

7. Справочные материалы к расширенному заседанию коллегии ФТС России «Таможенная служба Российской Федерации в 2017 году». Официальный сайт Федеральной таможенной службы: URL: http://customs.ru/index.php?Itemid=1845&id=7995&option=com_content&view=article. (дата обращения: 25.08.2018).

8. Управление таможенным делом: учеб. пособие / В. В. Макрусев, В. А. Черных и др.; под общ. ред. В. В. Макрусева и В. А. Черных. СПб.: Троицкий мост, 2011.

© Пилипчук В. В., Семенова Н. К., 2018

© Pilipchuk V. V., Semenova N. K., 2018

Для цитирования:

Пилипчук В. В., Семенова Н. К. Возможности совершенствования управления таможенной деятельностью на основе контроллинга // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2018. № 4(85). С. 65–76.