

- повышение квалификации кадров, в т.ч. размер средств, выделяемых на повышение квалификации сотрудников в области маркетинга;

- определение областей маркетинговой деятельности, которые требуют информационной поддержки и обеспечиваются специалистами с различным уровнем профессиональной подготовки.

На наш взгляд, полученная информация может быть полезной образовательным учреждениям, занятым переподготовкой и повышением квалификации маркетологов при формировании портфеля образовательных программ дополнительного образования, а также консалтинговым фирмам, оказывающим услуги в области маркетингового аутсорсинга.

При оценке услуг сторонних организаций по решению маркетинговых задач необходимо учитывать следующие вопросы:

- степень распространения услуг сторонних организаций по решению маркетинговых задач среди предприятий;

- причины, по которым часть предприятий не пользуется услугами сторонних организаций;

- обобщающая оценка работы внешнего исполнителя менеджерами предприятий, которые обращались к услугам сторонних организаций;

- сравнительный анализ результатов работы внутреннего отдела маркетинга и внешних исполнителей по следующим позициям: профессионализм; сохранение конфиденциальной информации; сроки выполнения работ; стоимость выполнения работ; склонность к работе на результат.

Итак, приведенная методика оценки кадрового потенциала позволит определить его влияние на состояние системы информационно-аналитического обеспечения маркетинга, а также определить кадровые проблемы и пути их преодоления за счет повышения квалификации работников и привлечения сторонних организаций.

ПРИМЕНЕНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВЫХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Павленко О.А.

*Российская таможенная академия
Люберцы, Россия*

Процесс управления развитием представляет собой воздействие на объект управления с целью его необратимого, направленного, закономерного изменения, его качественной эволюции. Реализуется данный процесс через соответствующий механизм, заключенный в системе управления организации. В свою очередь, механизм определяется как «совокупность средств и методов управления» [1], которые зависят от це-

лей. Таким образом, именно с формирования целей начинается процесс управления развитием.

В зависимости от той роли, которую играет цель в процессе управления, выделяют несколько его типов: ситуационное, программное, целевое. [2] Так как процесс управления развитием таможенных органов также начинается с определения целей и предполагает решение комплекса задач, взаимоувязанных по времени, ресурсам и другим параметрам, для осуществления которых требуется большой период времени, то в качестве инструмента разрешения данных задач используется сочетание программного и целевого типов управления, которое носит название программно-целевого. На практике это значит, что ставится определенная цель и для ее реализации разрабатывается определенная программа. Программно-целевая деятельность, ориентированная на достижение определенных результатов и целей, получила широкое распространение в управлении развитием таможенными органами на современном этапе.

Главной идеей программно-целевого управления является предсказание будущего состояния организации в период реализации программы и последующего за ним повышения эффективности работы руководителей и организации в целом. Данный вид управления осуществляется в четыре этапа:

1) выработка четких формулировок целей;

2) выработка реалистических планов для их достижения, то есть модели деятельности исполнителей программы;

3) осуществление систематического контроля за выполнением намеченных в модели действий, измерение и оценка их результатов, то есть степени реализации программы в каждый данный момент;

4) постоянная корректировка мер или характера действий исполнителей (если выработанные оказались недостаточно эффективными).

Последовательное осуществление всех вышеперечисленных этапов и представляет собой практическое применение программно-целевого метода в механизме управления развитием. Оценить применение данного метода, а соответственно и работу всего механизма можно путем анализа реализации каждого из этапов.

1) *Выработка четких формулировок целей.* Общая и конкретные цели управления таможенными органами определяются Таможенным кодексом РФ и другими законодательными и правовыми нормативными документами Президента РФ, Правительства РФ и ФТС России.

Выработка целей управления развитием осуществляется в соответствии с выбором направления развития. В настоящее время основным документом, определяющим тенденции развития таможенных органов, является Концепция

развития таможенных органов Российской Федерации [3] (далее Концепция).

В содержательном аспекте концепция представляет определенный характер понимания проблемы, центральная идея системы взглядов, которая включает различные формы научного знания: научные факторы теории, научные принципы и пути ее решения. Всегда присутствуют три элемента знания: эмпирический, теоретический, философско-мировоззренческий. [4]

Концепция определяет основные цели, задачи и направления развития таможенных органов и является основой для разработки программ и планов развития на среднесрочную (2005-2007 годы) и долгосрочную (до 2010 года) перспективу. [5]

Помимо Концепции, к документам, определяющим вектор развития таможенных органов, относятся Киотская конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур [6], Концепция административной реформы [7], а также Рамочные стандарты безопасности и облегчения мировой торговли, принятые Всемирной таможенной организацией в 2005 году. Особенно хотелось бы обратить внимание на Рамочные стандарты, которые являются стратегическим документом, предполагающим взаимодействие всех таможенных служб мира, с одной стороны, и таможни и бизнеса, с другой. Однако в связи с тем, что Рамочные стандарты являются нормами рекомендательного характера, в настоящее время они лишь принимаются во внимание при разработке программ развития, но не служат их базисом.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время в таможенных органах существуют основополагающие документы, которые четко определяют цели их развития и включают работу практически со всеми основными функциями.

2) *Выработка реалистических планов для достижения целей.* Данный аспект предусматривает непосредственно разработку программ, направленных на достижение поставленных целей. Причем под программой в данном случае понимается директивный и адресный документ, представляющий собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс социально-экономических, производственных, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных заданий и мероприятий, направленных на реализацию проблемы наиболее эффективными путями в установленные сроки. [8]

Решение задач, поставленных в Концепции, планируется достичь путем реализации федеральных целевых программ, межгосударственных программ, в исполнении которых принимает участие Федеральная таможенная служба (ФТС) России, и ведомственных целевых программ. Примерами могут служить Федеральная целевая программа "Государственная граница Российской

Федерации (2003 – 2010 годы)", аналитическая программа ФТС России "Совершенствование организации работы с подакцизными товарами", программа переоснащения объектов таможенной инфраструктуры комплексными системами безопасности на период 2006 - 2010 годы.

Помимо данных программ, деятельность по развитию таможенных органов включает мероприятия, предусмотренные различными проектами, поддерживаемыми такими организациями как Международный банк реконструкции и развития (проект модернизации информационной системы таможенных органов Российской Федерации), Межгосударственный Совет ЕврАзЭС и др.

Как видно из вышеприведенных данных, количество программ, направленных на развитие таможенных органов, вполне достаточно для того, чтобы поставленные в Концепции цели были достигнуты. Однако, на наш взгляд, могут возникнуть сложности с обеспечением сбалансированности и непротиворечивости программных мероприятий в виду их многочисленности и отсутствием четко обозначенных логических связей между ними.

3) *Осуществление систематического контроля за выполнением намеченных в программе действий, измерение и оценка степени реализации программы и достижения целей в каждый данный момент.*

Механизм выполнения любой программы предусматривает осуществление организационной и контрольной деятельности, обеспечивающей управление данным процессом путем планирования и контроля выполнения текущего плана работы ФТС России на соответствующий год. При этом контрольная деятельность осуществляться посредством двух видов контроля:

- документального, включающего ежегодные отчеты о ходе исполнения текущего плана и достижения непосредственных результатов и итоговый отчет о выполнении каждой программы и достижения конечных результатов;

- фактического в рамках инспекторских и финансовых проверок.

В силу того, что таможенные органы являются государственной иерархически строго структурированной организацией, указанные виды контроля представляются вполне логичными и осуществимыми, так как имели место на протяжении всего периода их деятельности.

Оценка степени реализации программ при осуществлении вышеуказанных видов контроля также представляется объективной, так как предполагает сравнение числа фактически завершенных мероприятий с числом запланированных.

На наш взгляд, проблемы на данном этапе могут возникнуть с оценкой степени достижения целей программ в каждый момент времени, так как даже при полном выполнении некоторых мероприятий существует возможность несоответ-

ствия показателей конечных результатов запланированным значениям в связи с тем, что последние в большей степени могут зависеть от других мероприятий, которые не были выполнены; то есть номинальная оценка степени реализации программ может быть высокой, в то время как действительности цели достигнуты не были или были не в полной мере.

4) Постоянная корректировка мер или характера действий исполнителей (если выработанные оказались недостаточно эффективными).

Управление процессом выполнения программ, а, следовательно, и корректировкой мер по их осуществлению осуществляют заместители руководителя ФТС России в соответствии с действующим распределением обязанностей между руководителем ФТС России и его заместителями.

Мы видим, что полномочиями для корректировки мероприятий программы обладают заместители руководителя ФТС России, однако всегда будет существовать проблема, что именно изменять в мероприятии с целью его более эффективной реализации. Каждый заместитель контролирует выполнение мероприятий по своему направлению деятельности, причем число мероприятий достаточно велико (например, часть 4 Плана действий ФТС России и таможенных органов по реализации Концепции развития таможенных органов Российской Федерации содержит девять четыре мероприятия), поэтому в итоге чаще всего принимаются решения, направленные на реализацию проблемного мероприятия, в то время как с точки зрения достижения стратегической цели, возможно, в нем уже нет необходимости.

В итоге, можно сделать вывод, что программно-целевой метод является основным методом управления развитием таможенными органами в настоящее время и практически все этапы его реализации по содержанию соответствуют требуемым: выработаны четкие цели развития, сформированы планы для достижения поставленных целей, определена система контроля и система по корректировке реализуемых мероприятий.

Однако необходимо отметить, что практика применения программно-целевых методов еще недостаточно отработана, их использование нередко служит лишь средством бюрократического перераспределения ресурсов, а не организации целевого управления, которое нередко сводится только к оперативному. В этой связи хотелось бы сказать, что, несмотря на четко выработанные цели развития, в программах не представлена их иерархия и взаимозависимость, которая необходима для реализации перспективного целеполагания, предусмотренного программно-целевым методом.

Так как целеполагание в управлении развитием является приоритетным для современ-

ной концепции менеджмента и относится не только к начальному этапу управления, но и ко всем его последующим этапам, то представляется необходимым усовершенствовать методику его реализации в аспекте определения зависимостей между целями.

Также, в силу многочисленности программных мероприятий и отсутствием четко обозначенных логических связей между ними у составителей программ могут возникнуть сложности с обеспечением их сбалансированности и непротиворечивости. Кроме того, существующая система контроля способна контролировать лишь выполнение заявленных в программах мероприятий, но без проведения постоянного анализа того, насколько выполнение этих мероприятий приближает таможенные органы к стратегической цели. Соответственно, решения, принимаемые исключительно по факту эффективности реализации какого-либо мероприятия, направлены чаще всего на его более эффективную реализацию, в то время как в стратегической перспективе данный результат, возможно, уже не требуется. Отсюда вытекает необходимость постоянного мониторинга не только выполнения программных мероприятий как таковых, но отслеживания того, насколько данные действия приближают таможенные органы к достижению стратегической цели. Основой такого мониторинга может стать система показателей деятельности, отражающая направление и степень развития таможенных органов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Теория управления / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - с. 99.
2. Основы таможенного дела: учеб. Пособие. В 2 т. Т. 2 / под общ. ред. Ю. Ф. Азарова. - М.: РИО РТА, 2005. - с. 281.
3. Концепция развития таможенных органов Российской Федерации, распоряжение Правительства РФ от 14.12.2005 №2225-р.
4. Иванов В.П., Иванов А.В., Доронин А.О. Управленческая парадигма XXI века. - М.: МГИУ, 2002. - Т. 1. - с. 73.
5. Концепция развития таможенных органов Российской Федерации, распоряжение Правительства РФ от 14.12.2005 г. №2225-р.
6. Международная конвенция об упрощении и гармонизации таможенных процедур. г. Киото, 1973 год, в редакции Брюссельского протокола, 1999 год.
7. Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2008 годах, распоряжение Правительства от 25.10.2005 г. № 1789-р.
8. Акимов А.А. и др. Системологические основы инноватики / А.А. Акимов, Г.С. Гамидов, В.Г. Колосов. - СПб.: Политехника, 2002. - 596 с.