



Федеральная таможенная служба
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»



Кафедра управления

Лекция

Критерии и показатели оценки деятельности таможенных органов России

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55 эл. адрес: vladimir.volkov.57@mail.ru

Вопросы:

- 1. Теоретические положения по формированию системы критериев и показателей оценки деятельности таможенных органов России.**
- 2. Обеспечение экономической безопасности страны таможенными методами.**

Литература:

1. Управление таможенным делом: Учебное пособие. Макрусов В.В., Черных В.А., Тимофеев В.Т., Андреев А.Ф., Бойкова М.В., Колобова И.Н., Дианова В.Ю., Барамзин С.В., Волков В.Ф./ под общей ред. В.В. Макрусова и В.А. Черных. – СПб.: Изд-во Троицкий мост, 2010.
2. Основы управления таможенными органами России: Учебник Макрусов В.В., Тимофеев В.Т., Колобова И.Н., Барамзин С.В., Андреев А.Ф. / под общей ред. В.А. Черных. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2010.
3. Теория государственного управления: Учебник. Атаманчук Г.В. – М.: Омега-Л, 2010.



***Теоретические положения по
формированию системы
критериев и показателей оценки
деятельности таможенных
органов России***



Для управления в целом и управления в таможенном деле в частности характерно наличие случайных факторов, которые делают случайным и результаты деятельности.

Если оценивать результаты таможенной деятельности показателем **Рдц**, то **необходимо соблюдать условие**: значение вероятности должно соответствовать возможности достижения цели.

Зависимость вероятности достижения цели от показателей деятельности может носить различный характер.

Исследованиями доказано, что наиболее характерными являются два типа зависимостей.

Зависимость первого типа характеризуется наличием граничного значения показателя эффективности, по достижении которой цель считается достигнутой.

Для зависимости второго типа характерно монотонное возрастание критерия эффективности при изменении результатов деятельности.



Эти зависимости обуславливают **два типа критериев эффективности.**

Критерием эффективности для случая граничного значения показателя деятельности, ниже которого задача считается невыполненной, а выше выполненной, может служить вероятность достижения цели или вероятность выполнения поставленной задачи, если при выполнении задачи цель достигается

где W – критерий эффективности, $W = P_{д.ц.} \vee P_{в.з.}$

$P_{в.з.}$ – вероятность выполнения задания.

Вторым критерием является математическое ожидание вероятности выполнения задания

$$W = M(P_{д.ц.} \vee P_{в.з.}),$$

Где $M(P_{в.з.})$ – математическое ожидание вероятности выполнения задания.

Математическое ожидание вероятности выполнения задания определяется через вероятности выполнения всех заданий, ведущих к достижению цели с учетом важности каждого задания.

Во втором случае целью деятельности является максимизация математического ожидания вероятности выполнения задания.



При оценке результатов деятельности не всегда удастся оценить ее эффективность вероятностными показателями или одним из измеряемых показателей.

Во многих случаях **приходится оценивать эффективность деятельности не одним, а сразу несколькими критериями W_1, W_2, W_k** .

При этом одни из этих показателей требуется сделать по возможности больше, а другие по возможности меньше.

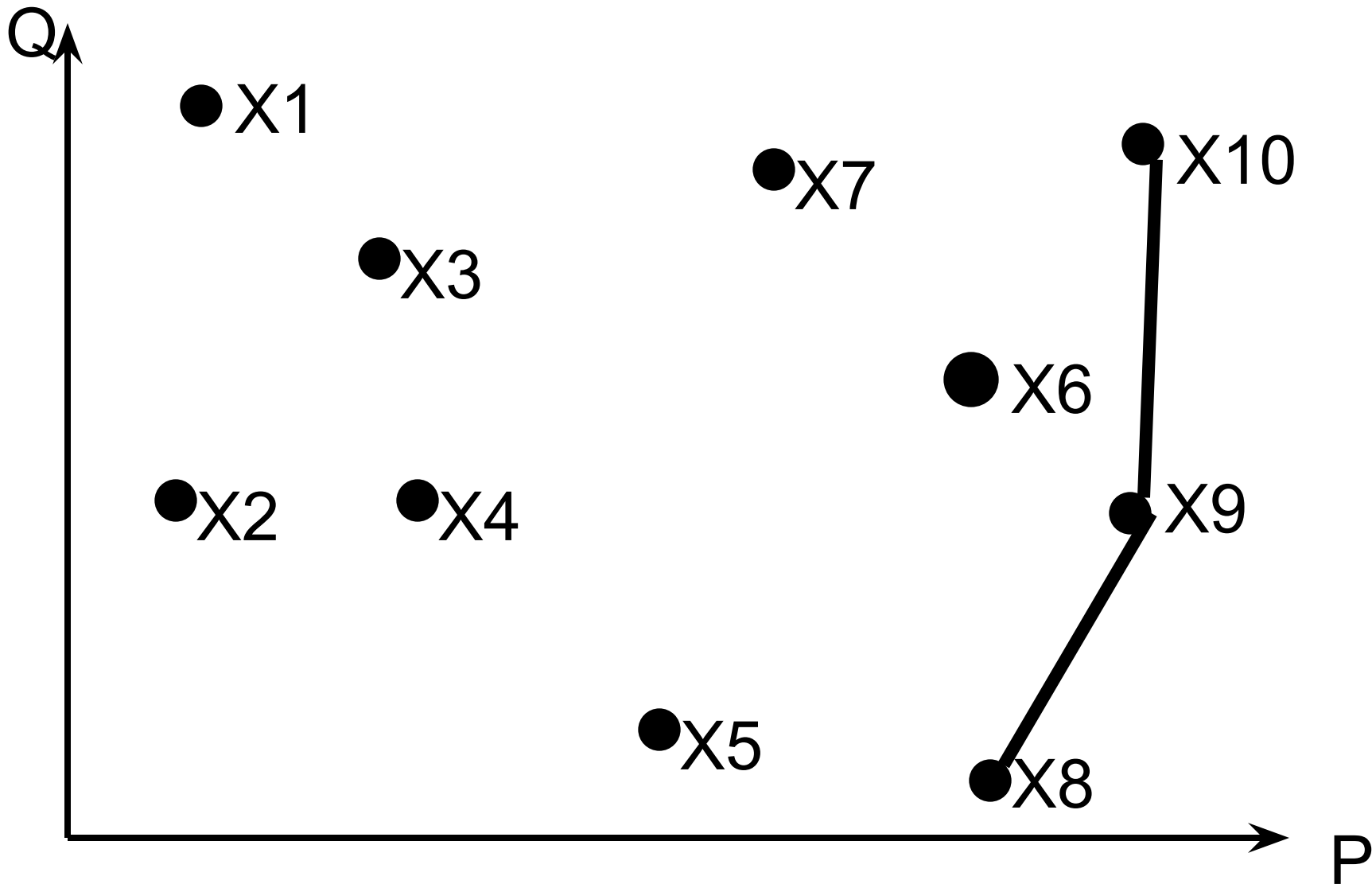
Так, например, при анализе результатов таможенной деятельности необходимо учитывать не только прямые результаты, но и косвенные, связанные с расходом различных ресурсов, времени, персонала.

Для нескольких критериев эффективности не существует решения, которое обращало бы в максимум один показатель и одновременно в максимум или минимум другие: **W_2, W_3** и т.д.

В силу этого при наличии нескольких критериев используются некоторые приёмы, позволяющие наиболее правильно оценить полученные результаты.



Результаты решений в графическом виде



Второй приём состоит в том, что задача с несколькими критериями эффективности сводится к задаче с одним показателем. Для этого выделяется один главный показатель, например, W_1 , который стремятся обратить в максимум (минимум), а на остальные вспомогательные показатели W_2, W_k накладываются ограничения вида:

$$W_2 \geq W_2, W_3 \geq W_3, \dots, W_k \leq W_k \quad (3)$$

Иногда, в случае комплексной оценки деятельности по нескольким показателям прибегают к составным критериям типа:

$$U = \frac{F1(W1, \dots, Wm)}{F2(Wm+1), \dots, Wn} \quad (4)$$

где в числителе находятся те показатели, которые желательно увеличить, а в знаменателе те, которые желательно уменьшить.

Другой вариант:

$$U = \alpha_1 \bullet W_1 \pm \alpha_2 \bullet W_2 \pm \dots \pm \alpha_n \bullet W_n, \quad (5)$$

где $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$ – коэффициенты, имеющие знак плюс при показателях, подлежащих максимизации, и знак минус при величинах, которые требуется минимизировать.



В общем случае показатель эффективности деятельности таможенной системы *Кэ.ф.т.с.* представляет из себя функционал F , определяемый на множестве сущностей такой системы и её внешней среды:

$$Кэ.ф.т.с. = F(Mт.с., \Delta Mв.с.), \quad (6)$$

где $\Delta Mв.с.$ – модель внешней среды функционирования таможенного объекта, включающая в т.ч. вышестоящие и взаимодействующие системы (подсистемы);

$Mт.с.$ - модель таможенной системы.



При этом возможны **два** принципиально разных **подхода**. При **первом** подходе исходят из стремления добиться требуемого значения показателя эффективности Кэ.ф.т.с. тр. и при этом из всех возможных вариантов системы выбирается такой, который требует наименьших (по сравнению с другими вариантами) ресурсов и позволяет достичь поставленной цели в заданные сроки (T_3), то есть:

$$\begin{aligned} Kэ.ф.т.с.тр. = F(\{Mm.c.\}, \Delta Mв.с., Rm.c), t \leq T_3 \\ Rm.c. \rightarrow \min \end{aligned} \quad (7)$$

где - $Rm.c.$ – ресурсы таможенной системы – материальные, кадровые, финансовые (или только финансовые).
 $\{...\}$ – знак множества.

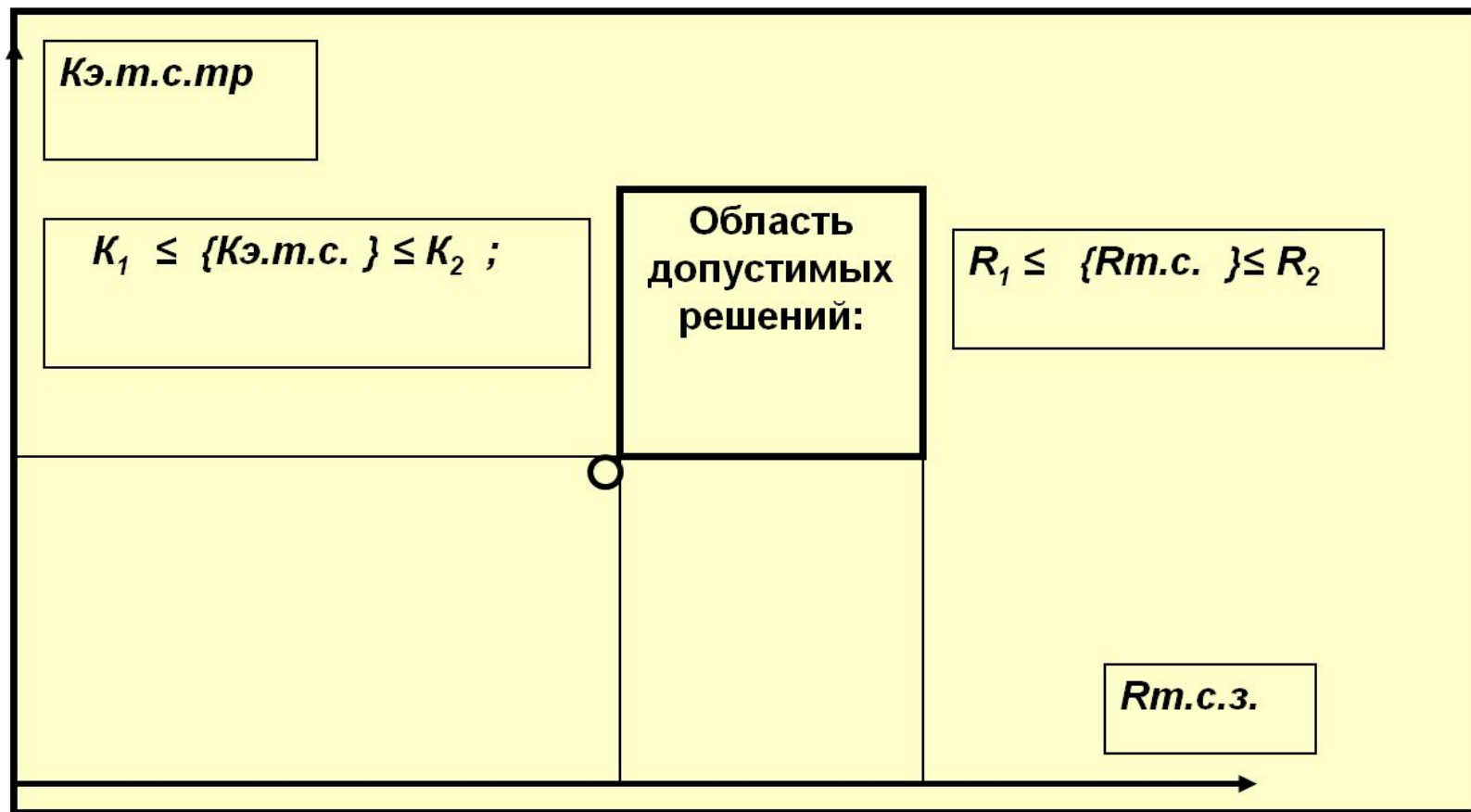
При втором подходе исходят из наличия имеющихся (заданных) ресурсов $Rm.c.з.$, при этом из множества возможных вариантов систем выбирают такой, который дает максимальное значение показателя эффективности, то есть:

$$\begin{aligned} Kэ.т.с. = \text{Max } F(\{Mm.c.\}, \Delta Mв.с., Rm.c.), t \leq T_3. \\ Rm.c. \leq Rm.c.з \end{aligned} \quad (8)$$

В ходе получения решения могут быть найдено некоторое множество показателей функциональной эффективности $\{Kэ.т.с.\} \geq Kэ.т.с.тр.$ и некоторое множество показателей экономической эффективности $\{Rm.c.\} \leq Rm.c.з.$ Поэтому окончательный выбор показателей остается за человеком.



Области допустимых и запрещенных показателей эффективности таможенной деятельности





Исходя из принципов системного подхода и интерпретации таможенного дела (ТД) как операции, **критерий эффективности функционирования как целевую функцию единой системы таможенных органов (ЕСТО) можно выразить** следующим соотношением

$$K_{э.ф.т.о.} = F(S_{т.о.}, A_{ф.т.о.}, U_{ф.т.о.}, O^{(.F)}) \quad (9)$$

где – $K_{э.ф.т.о.}$ – целевая функция деятельности таможенных органов;

$S_{т.о.}$ – система таможенных органов;

$A_{ф.т.о.}$ – алгоритм функционирования системы таможенных органов;

$U_{ф.т.о.}$ – условия функционирования системы таможенных органов.

$O^{(.F)}$ – отношения между элементами функционала.



***Обеспечение экономической
безопасности страны
таможенными методами***



$$Kэ.ф.т.о.=F(Sт.о. Аф.т.о., Уф.т.о., O(.F)) \quad (9)$$

Множество результатов функционирования ЕСТО можно представить вектором:

$$Wф.т.о.= (Wф.т.о.э, Wз.р.т.о., Wпр. т.о), \quad (10)$$

где - $Wф.т.о.$ – множество результатов деятельности ЕСТО;

$Wф.т.о.э$ – подмножество результатов экономических (таможенные сборы, платежи и т.д.);

$Wз.р.т.о.$ – подмножество видов затраченных ресурсов на обеспечение деятельности ЕСТО;

$Wпр.т.о.$ – подмножество видов предотвращенного ущерба.

Направления совершенствования системы показателей эффективности функционирования таможенных органов:

- целевое;
- структурно-функциональное;
- алгоритмическое;
- учет влияния внешней среды.



Квалиметрия изучает основные закономерности оценивания свойств систем, а теория эффективности, изучает закономерности процессов применения сложных систем в различных видах целенаправленной деятельности, и условия приспособленности систем к достижению целей деятельности, для которых эти системы применяются.

Качество есть интегральная характеристика вещи или действия, означающее их пригодность к использованию по назначению, то есть понятие качества может быть отнесено к любому объекту или процессу.

Качество системы таможенных органов в ТД – это свойство или совокупность свойств системы таможенных органов, обуславливающих ее пригодность к осуществлению таможенной деятельности для достижения целей ТД.



Под качеством результата деятельности системы таможенных органов будем понимать свойство или совокупность свойств результата, обуславливающих его пригодность для использования по назначению.

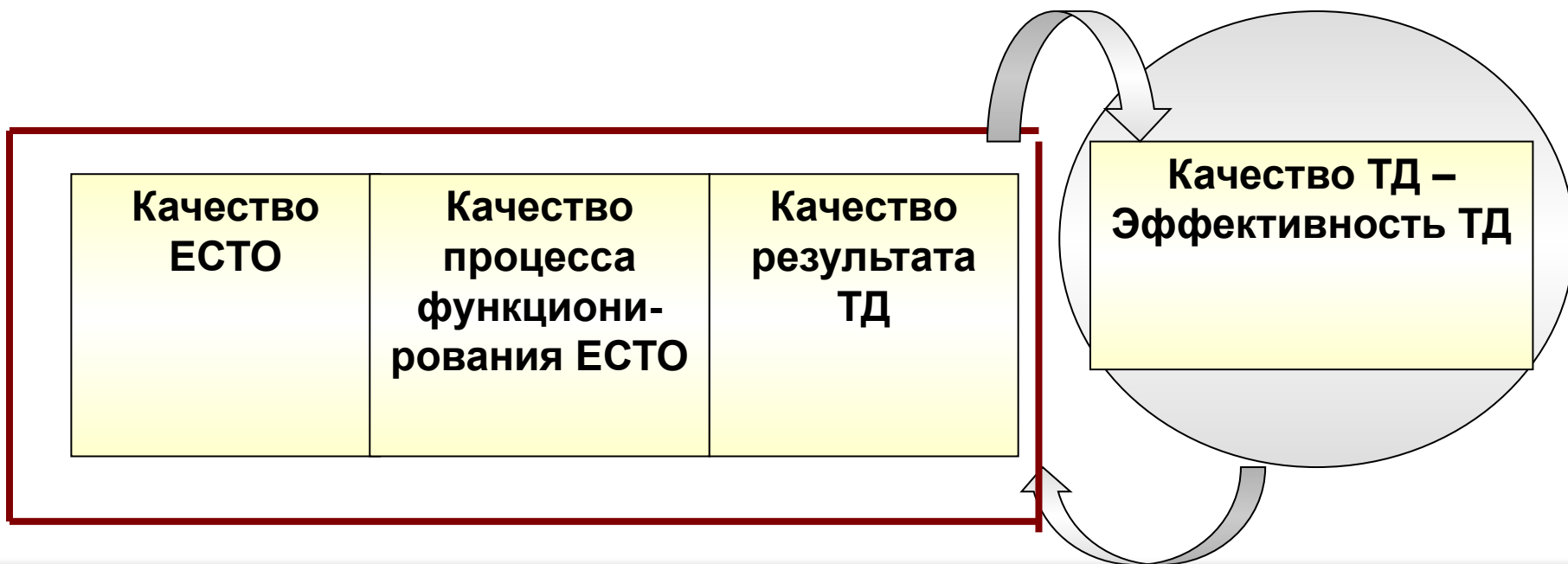
Качество ТД как операция – свойство или совокупность свойств таможенной деятельности, обуславливающих её пригодность для достижения целей ТД.

Экономичность – свойство, характеризующее рациональность использования ресурсов в процессе их преобразования в результат.

Эффективность как таковая – свойство давать эффект. Эффективность характеризует приспособленность процесса к достижению цели операции.



Связь категорий качества и эффективности таможенных органов и таможенной деятельности



Эффективность функционирования системы управления – это сложное свойство, характеризующее приспособленность процесса функционирования к достижению цели, стоящей перед системой управления.



На первом уровне:

- определяется показатель качества результатов функционирования
- множество X

$$X = (X_1, X_2, X_3), \quad (14)$$

где – X_1 – подмножество целевых результатов (эффектов);

– X_2 – подмножество затрат ресурсов (негативных эффектов);

– X_3 – подмножество временных затрат показателей результатов (эффектов);

– определяются требования к качеству результатов операции – подмножество $X_{\text{доп}}$, где $X_{\text{доп}} \leq X$, область допустимых значений показателя качества результатов функционирования;

– формулируется критерий оценивания качества результатов операции - трехместный предикат

$$X^* = (X^*_1, X^*_2, X^*_3) \quad (15)$$

где

$$X^* \leq X_{\text{доп}}; X^*_1 \leq X_{1\text{доп}}; X^*_2 \leq X_{2\text{доп}}; X^*_3 \leq X_{3\text{доп}} \quad (16)$$

На втором уровне:

– вычисляется показатель эффективности функционирования системы управления – вероятность достижения ее цели $P_{д.ц.}$ или вероятность выполнения задач системой управления $P_{в.з.}$ при условии, что $P_{д.ц.} = P_{в.з.}$

$$P_{д.ц.} = P(X^*) \quad (17)$$

– задаются требования к эффективности функционирования - требуемое или оптимальное значение ($P_{тр.д.ц.}$ или $P_{тр.в.з.}$;

– реализуется один из критериев оценивания эффективности функционирования:

– критерий пригодности – $K_{пр.}$

$$K_{пр} = \min (\{P_{д.ц.}\} , \{P_{в.з.}\}) \geq (P_{тр.д.ц.}, P_{в.з.}) \quad (18)$$

– критерий оптимальности – $K_{опт}$

$$K_{опт} = \min (\{P_{д.ц.}\} , \{P_{в.з.}\}) = (P_{тр.д.ц.}, P_{в.з.}) \quad (19)$$

– критерий превосходства - $K_{прв}$

$$K_{прв} = \min (\{P_{д.ц.}\} , \{P_{в.з.}\}) > (P_{тр.д.ц.}, P_{в.з.}) \quad (20)$$



Показатель эффективности функционирования - это комплексный показатель качества функционирования системы управления как объекта исследования, а критерий оценивания качества результатов процесса функционирования и его эффективности это математические формулировки цели операции и требуемой степени ее достижения.

Результативность характеризуется способностью целенаправленных процессов давать целевой результат (т.е. результат, ради которого проводится операция).

Ресурсоемкость характеризуется расходом ресурсов (материально-технических, финансовых, информационных, людских и т.п.), потребных для осуществления целенаправленного процесса.

Оперативность характеризуется расходом времени, потребным для достижения цели функционирования системы.



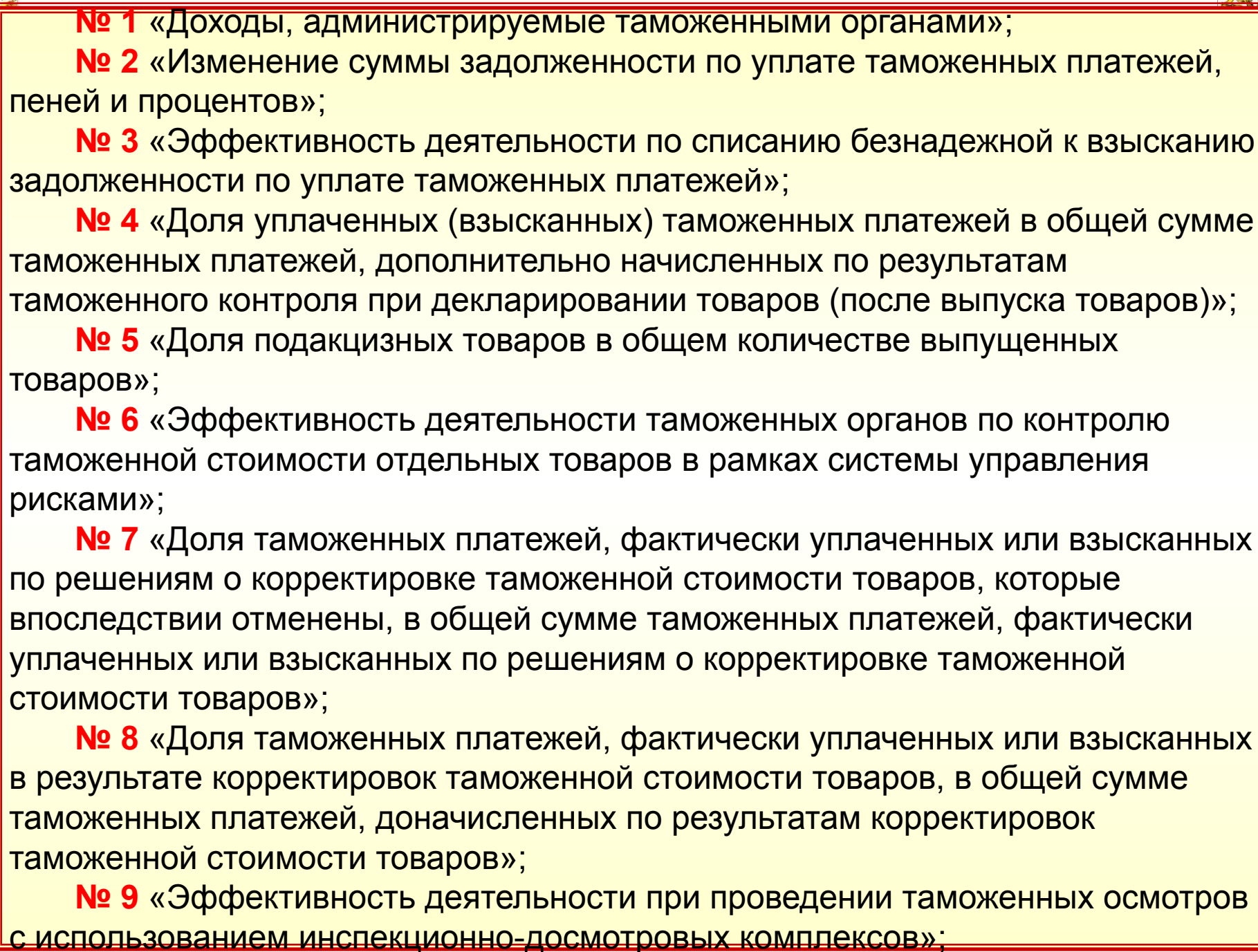
***Контрольные показатели
эффективности деятельности
ФТС России***



1. Приказ ФТС России от 17.01.2014 № 56 «О контрольных показателях эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчиненных ФТС России, на 2014 год».

Данным приказом утверждаются методики расчета и оценки выполнения контрольных показателей эффективности деятельности РТУ и ТНП (кроме ЦБТ и ЦТ (КЦ ФТС России)).

Таковых **методик** в приказе **тридцать семь**.

- 
- № 1** «Доходы, администрируемые таможенными органами»;
- № 2** «Изменение суммы задолженности по уплате таможенных платежей, пеней и процентов»;
- № 3** «Эффективность деятельности по списанию безнадежной к взысканию задолженности по уплате таможенных платежей»;
- № 4** «Доля уплаченных (взысканных) таможенных платежей в общей сумме таможенных платежей, дополнительно начисленных по результатам таможенного контроля при декларировании товаров (после выпуска товаров)»;
- № 5** «Доля подакцизных товаров в общем количестве выпущенных товаров»;
- № 6** «Эффективность деятельности таможенных органов по контролю таможенной стоимости отдельных товаров в рамках системы управления рисками»;
- № 7** «Доля таможенных платежей, фактически уплаченных или взысканных по решениям о корректировке таможенной стоимости товаров, которые впоследствии отменены, в общей сумме таможенных платежей, фактически уплаченных или взысканных по решениям о корректировке таможенной стоимости товаров»;
- № 8** «Доля таможенных платежей, фактически уплаченных или взысканных в результате корректировок таможенной стоимости товаров, в общей сумме таможенных платежей, доначисленных по результатам корректировок таможенной стоимости товаров»;
- № 9** «Эффективность деятельности при проведении таможенных осмотров с использованием инспекционно-досмотровых комплексов»;

№ 10 «Эффективность таможенных досмотров, проведенных на основании профилей рисков, утвержденных ФТС России»;

№ 11 «Эффективность таможенных досмотров, проведенных на основании региональных и зональных профилей рисков»;

№ 12 «Эффективность таможенных досмотров, проведенных на основании срочных профилей рисков»;

№ 13 «Равномерность освоения капитальных вложений»;

№ 14 «Время совершения таможенными органами Российской Федерации операций, связанных с осуществлением государственного контроля в автомобильных пунктах пропуска»;

№ 15 «Среднее время выпуска товаров, не идентифицированных как рискованные поставки, помещенных под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления или таможенную процедуру экспорта»;

№ 16 «Среднее время совершения таможенных операций при выпуске отдельных товаров, помещенных под таможенную процедуру экспорта или таможенную процедуру временного вывоза»;

№ 17 «Сумма доначисленных таможенных платежей, пеней и наложенных штрафов по результатам таможенного контроля после выпуска товаров»;

№ 18 «Количество выявленных контрафактных товаров»;

№ 19 «Обеспечение соблюдения запретов и ограничений»;

№ 20 «Эффективность контроля соблюдения актов валютного законодательства Российской Федерации и актов органов валютного регулирования»;

№ 21 «Выявленные нарушения законодательства Российской Федерации о государственном регулировании внешнеторговой деятельности и валютного законодательства Российской Федерации в стоимостном выражении»;

№ 22 «Эффективность деятельности по контролю правильности классификации товаров»;

№ 23 «Законность принятых решений по классификации товаров по ТН ВЭД ТС»;

№ 24 «Доля электронных копий зарегистрированных деклараций на товары, срок поступления которых по тракту «Оперативный мониторинг» составляет более 2 дней со дня регистрации»;

№ 25 «Доля электронных копий деклараций на товары, поступивших в центральную базу данных Единой автоматизированной информационной системы таможенных органов в срок более 2 дней со дня выпуска товаров»;

№ 26 «Доля деклараций на товары, ввезенные на территорию Российской Федерации, таможенные операции и таможенный контроль в отношении которых осуществляется в таможенных органах, расположенных в приграничных субъектах Российской Федерации, в общем количестве деклараций на товары, ввезенные на территорию Российской Федерации»;

№ 27 «Доля исков (заявлений) к таможенным органам, по которым судами приняты решения не в пользу таможенных органов, в общем количестве исков (заявлений) к таможенным органам, рассмотренных судами»;

№ 28 «Доля судебных дел по искам таможенных органов, по которым судами приняты решения не в пользу таможенных органов, в общем количестве рассмотренных судами дел по искам таможенных органов»;



№ 29 «Доля повторных незаконных решений и неправомерных действий (бездействия), принятых и совершенных таможенными органами»;

№ 30 «Равномерность расходования бюджетных средств»;

№ 31 «Отклонение от кассового плана по расходам федерального бюджета»;

№ 32 «Приостановление операций по расходованию средств на лицевых счетах, открытых в органах Федерального казначейства получателям средств федерального бюджета, подведомственным ФТС России, в связи с нарушением процедур исполнения судебных актов»;

№ 33 «Доля дел об административных правонарушениях, по которым вынесены постановления о назначении наказания и не прекращено производство в связи с обжалованием или опротестованием, в общем количестве принятых решений по делам об административных правонарушениях»;

№ 34 «Доля исполненных постановлений (решений) таможенных органов (судов) по делам об административных правонарушениях с назначением наказания в виде штрафа»;

№ 35 «Доля уголовных дел, прекращенных по реабилитирующим основаниям»;

№ 36 «Эффективность применения профиля риска № 55/10000/11062008/00230»;

№ 37 «Эффективность применения профиля риска № 55/10000/11062008/00229».



№ 29 «Доля повторных незаконных решений и неправомерных действий (бездействия), принятых и совершенных таможенными органами»;

№ 30 «Равномерность расходования бюджетных средств»;

№ 31 «Отклонение от кассового плана по расходам федерального бюджета»;

№ 32 «Приостановление операций по расходованию средств на лицевых счетах, открытых в органах Федерального казначейства получателям средств федерального бюджета, подведомственным ФТС России, в связи с нарушением процедур исполнения судебных актов»;

№ 33 «Доля дел об административных правонарушениях, по которым вынесены постановления о назначении наказания и не прекращено производство в связи с обжалованием или опротестованием, в общем количестве принятых решений по делам об административных правонарушениях»;

№ 34 «Доля исполненных постановлений (решений) таможенных органов (судов) по делам об административных правонарушениях с назначением наказания в виде штрафа»;

№ 35 «Доля уголовных дел, прекращенных по реабилитирующим основаниям»;

№ 36 «Эффективность применения профиля риска № 55/10000/11062008/00230»;

№ 37 «Эффективность применения профиля риска № 55/10000/11062008/00229».



Приказ ФТС России от 6 февраля 2014 г. № 135 «Об аналитических показателях эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчиненных ФТС России, на 2014 год».

Данным приказом, в целях анализа эффективности деятельности РТУ и ТНП утверждаются методики расчета аналитических показателей эффективности деятельности РТУ и ТНП (кроме ЦБТ и ЦТ (КЦ ФТС России)).

Этих методик – двадцать семь.

№ 1 «Доля таможенных платежей, фактически уплаченных или взысканных по решениям о корректировке таможенной стоимости товаров по результатам таможенных проверок, которые впоследствии были отменены, в общей сумме таможенных платежей, фактически уплаченных или взысканных по решениям о корректировке таможенной стоимости товаров по результатам таможенных проверок»;

№ 2 «Доля необоснованно предоставленных тарифных преференций в общей сумме предоставленных тарифных преференций»;

№ 3 «Эффективность применения мер по минимизации рисков в отношении товаров, перемещаемых физическими лицами для личного пользования»;

№ 4 «Эффективность применения мер по минимизации рисков в отношении товаров, перемещаемых в международных почтовых отправлениях»;

№ 5 «Доля неправомерно предоставленных льгот в общей сумме предоставленных льгот»;

№ 6 «Доля осуществленных в установленные сроки возвратов денежных средств в общем количестве возвратов денежных средств»;

№ 7 «Эффективность таможенного контроля после выпуска товаров»;

№ 8 «Правомерность предварительных решений по классификации товаров по ТН ВЭД ТС»;

№ 9 «Качество предоставления государственной услуги по принятию предварительных решений по классификации товаров по ТН ВЭД ТС»;

№ 10 «Результативность принятых решений по классификации товаров по ТН ВЭД ТС»;



№ 11 «Доля товаров, ввезенных морским транспортом и помещенных под таможенную процедуру таможенного транзита, в общем количестве товаров, ввезенных морским транспортом»;

№ 12 «Доля деклараций на товары, размещенные на таможенно-логистических терминалах, в общем количестве деклараций на товары, ввезенные автотранспортом»;

№ 13 «Доля исков (заявлений) к таможенным органам по оспариванию решений о корректировке таможенной стоимости товаров, по которым судами приняты решения не в пользу таможенных органов, в общем количестве рассмотренных судами исков (заявлений) к таможенным органам по оспариванию решений о корректировке таможенной стоимости товаров»;

№ 14 «Время реагирования на выявление объектов с повышенным уровнем ионизирующих излучений»;

№ 15 «Эффективность деятельности таможенных органов по обеспечению защиты прав интеллектуальной собственности»;

№ 16 «Полнота и своевременность принятия и исполнения бюджетных обязательств»;

№ 17 «Доля возвращенных решений о назначении таможенных экспертиз»;

№ 18 «Эффективность использования результатов таможенных экспертиз»;

№ 19 «Своевременность информирования об использовании результатов таможенных экспертиз»;



№ 20 «Доля таможенных экспертиз, проведенных иными уполномоченными организациями»;

№ 21 «Доля взысканных (оплаченных) штрафов в общей сумме принятых на исполнение штрафов по делам об административных правонарушениях»;

№ 22 «Доля исполненных решений об обращении имущества в федеральную собственность»;

№ 23 «Эффективность деятельности по передаче уполномоченным организациям обращенного в федеральную собственность имущества»;

№ 24 «Доля уголовных дел, по которым вынесены обвинительные приговоры»;

№ 25 «Эффективность проведения контрольных мероприятий в таможенных органах»;

№ 26 «Эффективность контрольно-ревизионной деятельности»;

№ 27 «Предельное время выпуска товаров, перевозимых воздушным, автомобильным и железнодорожным видами транспорта».





Приказ ФТС России от 06 февраля 2014 г. № 184 «Об утверждении Порядка действий по разработке, оценке выполнения и изменению контрольных и аналитических показателей эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчиненных ФТС России».

Контрольные показатели эффективности деятельности РТУ и ТНП предназначены для оценки эффективности деятельности РТУ и ТНП (кроме ЦБТ и КЦ ФТС России).

Аналитические показатели эффективности деятельности РТУ и ТНП предназначены для анализа эффективности деятельности РТУ и ТНП и апробации новых показателей, которые в перспективе планируется установить в качестве контрольных показателей.

Под фактическим значением контрольного (аналитического) показателя понимается значение, полученное в результате расчета, произведенного по установленным правилам по итогам отчетного квартала (отчетного периода – в случае расчета показателя нарастающим итогом с начала года).



Правила оценки выполнения контрольных показателей предполагают три возможные оценки:

«хорошо», если показатель выполнен (фактическое значение показателя не менее (не более) установленного квартального значения);

«удовлетворительно», если показатель не выполнен (степень отклонения фактического значения показателя от установленного квартального значения не превышает определенной величины);

«неудовлетворительно», если показатель не выполнен (степень отклонения фактического значения показателя от установленного квартального значения превышает определенную величину).

При установлении контрольных и аналитических показателей необходимо соблюдать следующие принципы:

- реальная возможность выполнения показателей;
- дифференцированность устанавливаемых значений показателей с учетом специфики деятельности таможенных органов (компетенция, регион деятельности и др.);
- своевременное доведение методик расчета и оценки выполнения контрольных показателей (методик расчета аналитических показателей) до сведения нижестоящих таможенных органов;
- обеспечения единообразного понимания методик расчета и оценки выполнения контрольных показателей (методик расчета аналитических показателей) в нижестоящих таможенных органах;
- объективность оценки выполнения показателей.



Федеральная таможенная служба
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»



Кафедра управления

Лекция

Критерии и показатели оценки деятельности таможенных органов России

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55 эл. адрес: vladimir.volkov.57@mail.ru