

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Майкопский государственный технологический университет»

Кафедра менеджмента и региональной экономики

Лекции по курсу  
«ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Для студентов специальности  
036401 «Таможенное дело»

Майкоп 2013

УДК 338.24

ББК 65.050

Л-43

Печатается по решению научно-методического совета специальности.

Рецензент:- доктор экономических наук, профессор В.И. Зарубин

Составитель: кандидат экономических наук, доцент Н.Н. Чудесова

Л-43 Лекции по курсу «Таможенный менеджмент» для студентов специальности 036401 «Таможенное дело». – Майкоп: ИП Магарин О.Г., 2013. – 30 с.

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Введение</b>	<b>4</b>
<b>Тема 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие управления в таможенных органах	5
1.2. Законы управления	9
1.3. Принципы управления таможенными органами	11
1.4. Функции управления в системе таможенных органов	13
1.5. Методы управления	16
<b>Тема 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ</b>	<b>21</b>
2.1. Сущность и содержание процесса управления	21
2.2. Организация процесса управления	25
<b>Список рекомендуемой литературы</b>	<b>29</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

В тексте лекций, предназначенных для студентов специальности 036401 «Таможенное дело» изучающих курс «Таможенный менеджмент» изложены некоторые аспекты теории управления, рассмотрены принципы, функции, методы управления, раскрыта сущность и содержание процесса управления, организации процесса управления. Тексты лекций включают материал первой части курса, в результате изучения которого у студентов должна сформироваться современная система знаний об основах и процессе управления в таможенных органах.

## Тема 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

- 1.1. Понятие управления в таможенных органах
- 1.2. Законы управления
- 1.3. Принципы управления таможенными органами
- 1.4. Функции управления в системе таможенных органов
- 1.5. Методы управления

### 1.1. Понятие управления в таможенных органах

Эффективная деятельность любой системы, включающей человеческий фактор в виде отдельных исполнителей или групп людей, возможна лишь при наличии определенного организующего начала, направляющего и регулирующего активность этого компонента системы, управляющего им.

Системы управления в таможенных органах имеют своей главной целью *достижение единодействия* всех сотрудников таможенных органов. Система должна работать в одном направлении и обеспечивать решение поставленных перед ней задач. Для этого требуется четкое управление внутри нее.

Для того чтобы оптимально организовать выполнение задач и функций, возложенных на таможенные органы Российской Федерации, необходимо знание основных теоретических положений, раскрывающих сущность и содержание управления.

В литературе имеется множество определений понятия "управление", в том числе социально-экономическими системами, к которым относится и система таможенных органов. Обобщая различные формулировки с учетом признаков, присущих управлению в таможенных органах, ему можно дать следующее определение.

*Управление — это непрерывный, информационный процесс воздействия на сотрудников таможенных органов, обеспечивающий их целенаправленное поведение при изменяющихся внешних и внутренних*

*условиях, путем принятия и реализации управленческих решений.*

Для формирования и реализации управляющего воздействия необходимо наличие субъекта управления (управляющей системы, подсистемы), объекта управления (управляемой системы, подсистемы) и определенным образом организованных прямых и обратных связей между ними.

В совокупности субъект управления, объект управления и взаимосвязи между ними образуют **систему управления** в таможенных органах.

К **субъектам управления** в таможенных органах относятся все руководители, имеющие полномочия принимать управленческие решения, давать поручения подчиненным сотрудникам и коллективам и требовать их выполнения, т. е. все элементы и подсистемы таможенного поста, таможни, регионального таможенного управления и ГТК России, осуществляющие целенаправленное воздействие.

В качестве **объектов управления** в таможенных органах выступают исполнители решений, приказов, поручений управляющей подсистемы, специалисты таможенного дела, таможенные коллективы, организационные структуры, технологические таможенные процедуры, все виды деятельности по осуществлению функций, возложенных на таможенные органы, ресурсы таможенной деятельности и др.

Управление как структура в таможенных органах носит ступенчатый, иерархический характер и поэтому различные уровни управления в таможенной системе одновременно выступают и как субъекты, и как объекты управления. Каждой ступени или уровню управления соответствует свой субъект и объект управления. Поэтому объект управления в единой системе таможенных органов следует рассматривать как субъект последующих управленческих и исполнительских действий. Соответственно, и управление как вид деятельности в такой структуре имеет и распорядительную, и исполнительную сторону.

Субъект управления получает информацию о фактическом состоянии

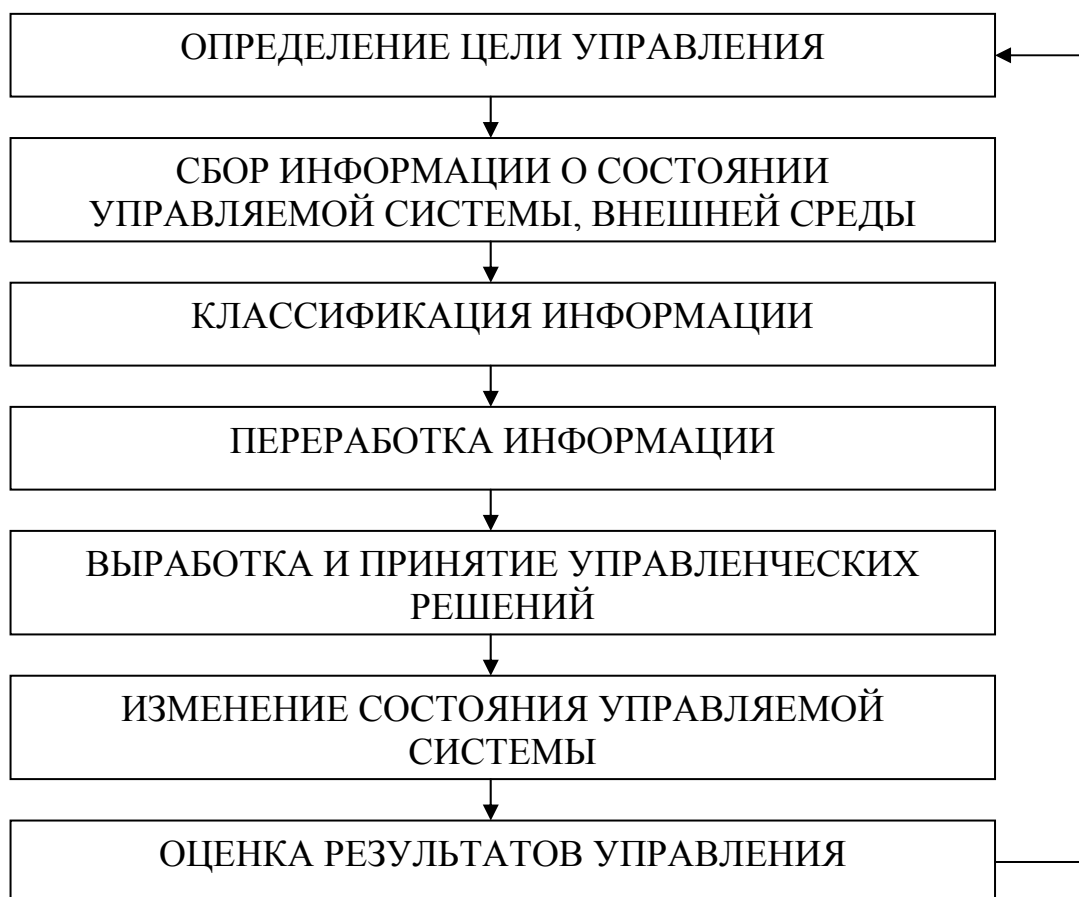
объекта управления и окружающей его внешней среды. Эта информация перерабатывается субъектом управления, в результате чего принимается решение, которому придается одна из форм управленческого решения (приказ, указание, резолюция и т.д.) для передачи его содержания объекту управления по каналу прямой связи. Информация о выполнении этого решения и информация о новом состоянии объекта управления (управляемой системы) вновь поступает к субъекту управления по каналу обратной связи. Таким образом, управление является относительно непрерывным процессом. Непрерывный характер управления таможенными органами обусловлен постоянством и непрерывностью информационных процессов, протекающих в них, что можно представить в виде стрелок на схеме (рис. 1.1).

***Рис. 1.1. Принципиальная схема взаимосвязи элементов управления в звене "РТУ-таможня"***

Непрерывность процесса управления позволяет говорить о его *цикличности*, т.е. об определенной последовательности и повторяемости выполнения одних и тех же видов управленческих работ или стадий и этапов

управления, которые выполняются различными звеньями управления и в разных формах (рис.1.2).

Система управления в таможенных органах состоит из следующих компонентов: механизма управления, структуры управления, процесса управления и механизма совершенствования системы управления.



*Рис. 1.2. Технологические стадии процесса управления*

**Механизм управления** составляют: законы, принципы, цели, методы и функции управления.

**Структура управления** включает: органы управления, кадры управления и технические средства управления.

**Процесс управления** — это *деятельность всех звеньев управления по достижению целей управления.*

**Механизм совершенствования системы управления** включает организацию изменений в ней в результате развития объекта управления.



Для более глубокого понимания сущности управления в таможенных органах необходимо знать особенности, которые присущи этому управлению. К ним можно отнести: ярко выраженную нацеленность управления на конечный результат служебной деятельности; сочетание управленческой деятельности внутри системы с работой с участниками ВЭД; осуществление полномочий органа государственного управления; допустимость разумного риска в процессе управления; динамичность процессов управления в условиях противоборства сотрудников таможенных органов с недобросовестными участниками ВЭД, контрабандистами и их пособниками; относительная неопределенность условий, в которых осуществляется управление.

Управление в таможенных органах опирается как на объективные экономические законы и законы управления, так и на формирующуюся на их основе единую систему интересов всех участников оперативно-служебной деятельности: общественных, коллективных и личных. Важной особенностью управления является то, что оно играет созидательную роль, повышая эффективность таможенной деятельности.

## **1.2. Законы управления**

Законы управления отражают общие, существенные и необходимые связи между элементами и подсистемами системы управления, происходящими в ней процессами и внешней средой. Они объективны, не зависят от сознания и воли людей. Знание законов управления позволяет учитывать их требования при создании систем управления и при организации их функционирования.

К ним относятся: закон единства системы управления, закон пропорциональности, закон оптимального соотношения централизации функций управления, закон соотносительности управляющей и управляемой систем и др.

Действие *закона единства системы управления* проявляется: в неразрывной цепи отношений управления от высших органов системы государственного управления до низших ее звеньев; в единстве функций и методов управления; в единстве требований к сотрудникам аппарата управления и т.д.

*Закон пропорциональности профессиональной деятельности и управления* определяет, что важнейшей задачей управления является обеспечение оптимального пропорционального функционирования управляющей и управляемой систем, организация непрерывного сопряжения составных частей системы.

*Закон оптимального соотношения централизации* предполагает такое построение системы управления и такую организацию ее функционирования, при которой существует непрерывная и достаточно устойчивая подчиненность каждого нижестоящего звена системы таможенных органов центральным органам управления.

*Суть закона соотносительности управляющей и управляемой систем* состоит в требовании обеспечения соответствия управляющей системы управляемой.

Через законы раскрываются содержание теории управления, основные функции, методы и структуры, а также особенности процесса управления. Поэтому главным в использовании законов управления является *системный подход*. Он позволяет системно выразить их требования и определить оптимальный вариант функционирования и развития всей системы.

Управление в таможенных органах опирается как на объективные законы управления, так и на формирующуюся на их основе единую систему принципов.

### **1.3. Принципы управления таможенными органами**

Под **принципами управления** понимаются *руководящие идеи, правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуется управляющая система.*

В практике управления таможенными органами применяются общие, частные и организационно-технологические принципы.

**Общие принципы управления** — это стратегические нормы управления и они действуют во всех сферах и подсистемах таможенных органов.

**Системность** — ведущий принцип управления. Системность в управлении таможенными органами обеспечивает и совершенствует структурное и функциональное единство системы.

**Принцип информационной достаточности** означает, что в условиях небывалого роста объемов информации в таможенной системе, в том числе управленческой, огромное значение приобретает интенсификация информационных процессов.

Достижение в таможенных органах поставленной цели в возможно более короткие сроки при наименьших материальных, финансовых и трудовых затратах является сутью **принципа оптимальности управления.**

**Частные принципы управления** в таможенных органах подразделяются на две большие группы: принципы, применяемые в экономической, социально-политической и духовной сферах таможенной деятельности, и принципы, имеющие место в системе таможенных органов как государственной правоохранительной организации, обеспечивающей в пределах своей компетенции экономическую безопасность РФ.

*К частным относятся принципы управления:* законности; централизации в сочетании с разумной децентрализацией; непрерывности; оперативности; гибкости; ответственности; преемственности; нацеленности на конечный результат и др.

Управление в таможенной системе опирается и на группы таких частных принципов, как принципы организации и деятельности государственной службы; принципы подбора кадров, их обучения и воспитания; принципы осуществления оперативно-розыскной деятельности и ряд других.

**Организационно-технологические принципы управления** лежат в основе организационно-распорядительной и административно-исполнительской деятельности руководителей таможенных органов.

К ним можно отнести *принципы управления*: единоначалия; конкретности; разделения труда; скалярный; иерархии; единства распорядительства и одного начальника; делегирования полномочий; диапазона управления и др.

Особо необходимо подчеркнуть значение принципа *единоначалия*. Он предполагает, с одной стороны, коллегиальность управления, а с другой — установление строжайшей персональной ответственности за исполнительские функции. Коллегиальность не исключает, а предполагает личную ответственность каждого сотрудника за порученное ему дело.

В таможенных органах на всех уровнях руководства принцип единоначалия действует постоянно, так как руководители таможенных органов законодательно наделены правами и функциями единоначальника.

*Принцип конкретности управления* требует конкретного анализа ситуации.

*Принцип разделения труда* предусматривает, что вся деятельность по организации управления разбивается на простейшие операции, выполнение которых поручается конкретным звеньям системы управления.

*Скалярный принцип* определяет, что каждая организация (в том числе таможенный орган) должна иметь четко определенную иерархическую структуру.

*Принцип иерархии* предусматривает, что нижестоящий сотрудник или подразделение подчиняется вышестоящему.

*Принцип единства распорядительства и одного начальника* определяет, что каждый сотрудник получает приказы и распоряжения только от одного начальника.

*Принцип делегирования полномочий* означает, что при передаче задачи из сферы деятельности руководителя подчиненному должны также передаваться и права для ее решения, а подчиненный должен принимать на себя ответственность за них.

*Принцип диапазона управления* предусматривает, что вышестоящее должностное лицо должно нести ответственность за деятельность строго определенного, оптимального количества подчиненных.

#### **1.4. Функции управления в системе таможенных органов**

**Функция управления** — это конкретный вид управленческой деятельности, для реализации которого требуются определенные управленческие работы (операции).

Классифицируя функции управления в системе таможенных органов, их можно разделить на общие функции управления, отражающие стадии процесса управления, и специфические (конкретные) функции управления конкретными видами оперативно-служебной деятельности таможенных органов (рис. 1.3).

**Общие функции управления** раскрывают сущность управления, они универсальны, так как характеризуют процесс управления любым объектом.

К общим функциям управления относятся: анализ и прогнозирование оперативно-служебной обстановки, планирование, организация, регулирование, учет и контроль.

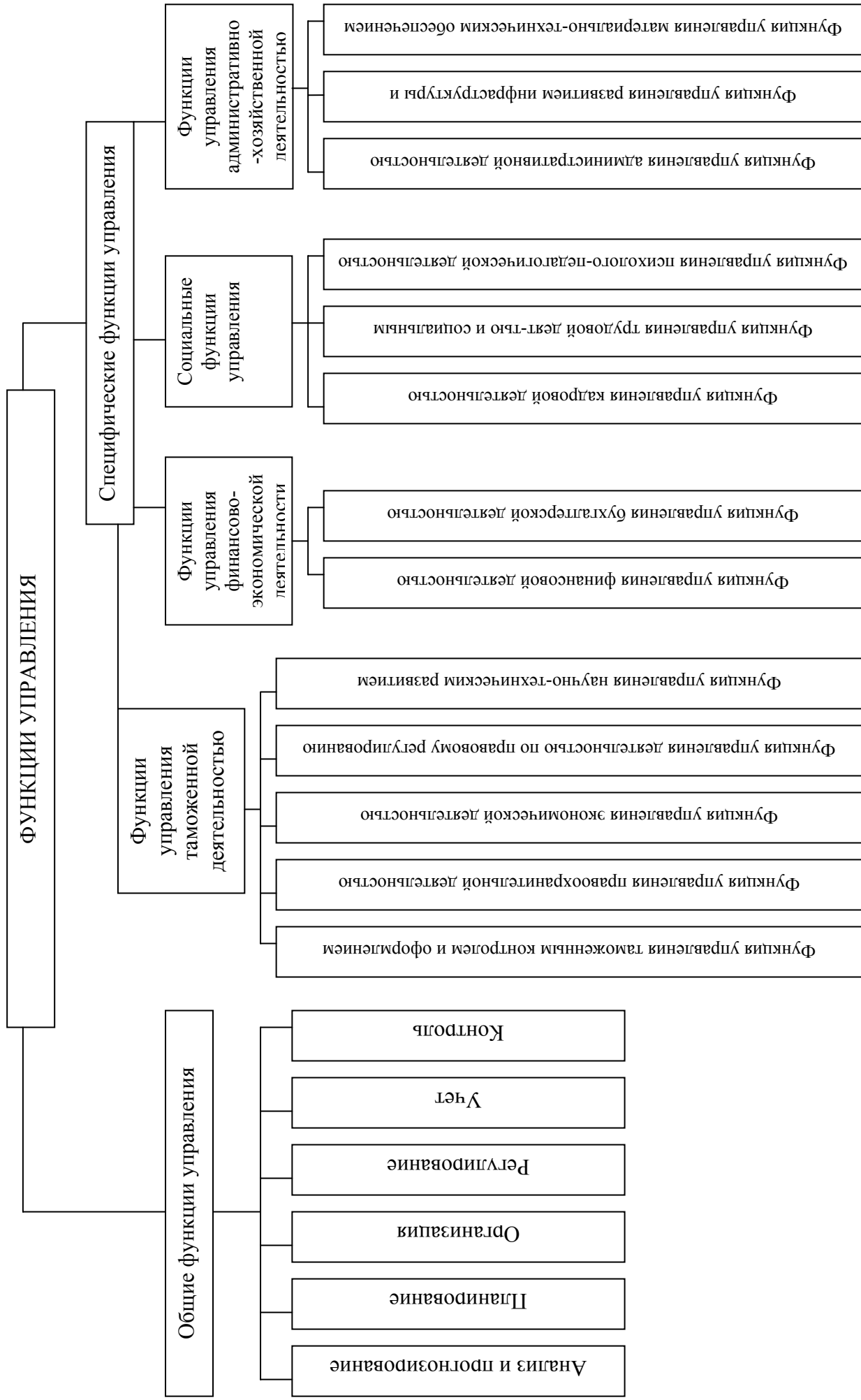


Рис. 1.3. Классификация функций управления в системе таможенных органов

Реализация каждой конкретно взятой общей функции управления осуществляется путем выполнения строго определенного количества специфических только для этой функции управленческих работ.

Объективные возможности таможенных органов могут быть выявлены на основе **анализа и прогнозирования** оперативно-служебной обстановки как одной из важнейших функций управления.

Под **таможенной оперативно-служебной обстановкой** понимается *совокупность взаимосвязанных элементов с находящимися в диалектическом развитии экономическими, политическими, социальными, правовыми, региональными и другими условиями (факторами), существенно влияющими на таможенную деятельность.*

**Планирование** — это основная функция управления, посредством которой в таможенных органах вырабатываются организационные начала предстоящей деятельности. С помощью планирования определяются цели и направления движения системы, разрабатываются методы, с помощью которых реализуются существующие проблемы, определяется темп развития системы.

Под **организацией** понимается основная функция управления, посредством реализации которой и создаются условия для выполнения разработанных в процессе планирования планов.

Сущность этой функции состоит в создании системы сил и средств, установлении необходимых связей и отношений между исполнителями, в определении рациональных форм и методов их деятельности.

Под **регулированием**, следует понимать основную функцию управления, посредством которой возрастает эффективность деятельности подчиненных или устраняются отклонения от параметров, заданных при планировании.

**Контроль** — это основная функция управления, посредством реализации которой осуществляется наблюдение за процессом функционирования единой системы таможенных органов, сбор данных о

ходе, условиях, состоянии и результатах деятельности подчиненных в тот или иной момент времени.

### ***Специфические (конкретные) функции управления***

К специфическим функциям управления в таможенных органах относятся следующие функции:

***функция управления таможенной деятельностью*** (управление таможенным оформлением и таможенным контролем, Правоохранительной деятельностью, экономической деятельностью, деятельностью по правовому регулированию и научно-техническому развитию);

***функция управления финансово-экономической деятельностью*** (управление финансовой деятельностью и управление бухгалтерской деятельностью);

***функция управления социальной деятельностью*** (управление кадровой, трудовой и психолого-педагогической деятельностью, а также социальным обеспечением);

***функция управления административно-хозяйственной деятельностью*** (управление административной деятельностью; управление развитием таможенной инфраструктуры и капитальным строительством; управление всесторонним материально-техническим обеспечением).

Таким образом, специфические функции управления в таможенных органах обусловлены самой сущностью оперативно-служебной деятельности и ее многогранностью.

## **1.5. Методы управления**

**Методом управления** называется *совокупность путей, способов, приемов и форм воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.*

**Методы управления классифицируются** по масштабам управленческой деятельности и по форме воздействия.



*По масштабу* управленческой деятельности в таможенных органах различают общие и частные методы.

**Общие методы управления** направлены на решение глобальных проблем, стратегических задач таможенного дела, они определяют способы достижения основных целей и задач функционирования всей таможенной системы.

**Частные методы управления** используются преимущественно в системах оперативного и текущего управления (региональные таможенные управления, таможни, таможенные посты).

В зависимости от *форм воздействия* в таможенной системе применяются методы прямого и косвенного воздействия.

**Методы прямого воздействия** опираются на волю и авторитет государства. К ним относятся *организационно-распорядительные и правовые методы*.

**К методам косвенного воздействия** относятся *социальные, психологические, экономические и экономико-математические методы*.

В процессе реализации в таможенных органах таких функций управления, как организация и регулирование, с помощью **организационно-распорядительных (административных) методов** формируются отношения, которые включают такие аспекты деятельности сотрудников и коллективов, как долг, полномочия, ответственность, дисциплинарные требования и др.

Особенности организационно-распорядительных методов в таможенных органах, как военизированных и правоохранительных, состоит в том, что они выражают прямое директивное воздействие на систему в целом или на ее элементы в отдельности; дают возможность руководителю таможенного органа принимать однозначное решение; основаны на обязательности исполнения нормативно-правовых и директивных документов.

В таможенных органах применяются три группы организационно-

распорядительных методов: организационные, распорядительные и дисциплинарные. Ведущее место отводится *методам организационного воздействия*, составляющим первую группу. Они представляют собой долговременное закрепление организационных связей в системе, служащее основой ее управления, и включают регламентирование, нормирование и инструктирование.

**Р е г л а м е н т и р о в а н и е** представляет собой жесткий тип организационного воздействия. Оно устанавливает в таможенных органах основу организации системы и процессов, протекающих в них, и заключается в разработке и введении в действие организационных положений.

**Н о р м и р о в а н и е** - это менее жесткий тип организационного воздействия и заключается в установлении норм и нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливают ее границы по верхним и нижним пределам.

**И н с т р у к т и р о в а н и е** - всегда имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы.

Второй группой организационно-распорядительных методов управления являются *методы распорядительного воздействия*, которые выражаются в повседневном оперативном обеспечении слаженной работы органов управления. Это методы текущей организационной работы, базирующиеся на организационной структуре, сформированной путем организационного воздействия. В основе методов распорядительного воздействия в таможенной системе лежат полномочия и обязанности. Данные методы реализуются путем принятия решения коллегии ГТК России, издания приказов, указаний, распоряжений, положений, резолюций на документах, а также принятия и доведения управленческих решений в устной форме.

Третьей группой организационно-распорядительных методов управления являются *методы дисциплинарного воздействия*.

Суть этих методов в таможенных органах состоит в установлении

ответственности. Предназначены они для поддержания стабильности организационных связей в системе управления посредством дисциплинарных требований и системы ответственности. Выделяют личную, коллективную, материальную, моральную и служебную ответственность.

Все указанные три группы организационно-распорядительных методов используются в таможенной системе как отдельно, так и совместно, дополняя и обогащая друг друга.

**Правовые методы** представляют собой совокупность юридических средств и способов воздействия на элементы социально-экономической системы и отношения между ними в процессе управления.

К правовым методам относятся: разработка, использование и применение правовых норм, формирование правовых отношений, соблюдение требований правовых актов.

Основными такими правовыми нормами являются: Таможенный кодекс Российской Федерации, Закон "О службе в таможенных органах Российской Федерации", Положение о Государственном таможенном комитете Российской Федерации, положения о других таможенных органах РФ и ряд других.

Деятельность управленческого аппарата таможенных органов регламентируется правовыми актами трудового, гражданского, хозяйственного и некоторых других законодательств.

**Социальные и психологические методы управления** занимают важное место среди методов управления в таможенной системе, поэтому существует тесная зависимость между социальными характеристиками коллектива, экономическими и организационными показателями его деятельности.

Социальные и психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, проистекающие внутри его.

**Социальные методы управления** включают методы социального нормирования, социального регулирования, социальной преемственности,

социального новаторства и морального стимулирования.

*Психологические методы управления* направлены на регулирование отношений между сотрудниками таможенных органов путем создания оптимального психологического климата в коллективах. К ним относятся методы: комплектования малых групп и коллективов; гуманизации труда; психологического побуждения (мотивации), профессионального отбора и обучения.

*Экономические методы управления* - это система способов целенаправленного воздействия на объект управления, построенная на использовании экономических интересов. К экономическим методам управления в таможенных органах относятся: централизованный плановый и метод экономического стимулирования.

***Экономико-математические методы управления.***

В зависимости от особенностей решаемых задач управления, в таможенных органах могут использоваться те или иные экономико-математические методы, которые делятся на неформализованные, слабо формализованные и формализованные.

Совершенствование методологии использования в управлении таможенными органами методов управления представляет собой органическую и значительную часть всей проблемы повышения эффективности системы управления таможенной деятельностью. Все методы управления следует изучать, совершенствовать и применять в диалектическом единстве.

## Тема 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

2.1. Сущность и содержание процесса управления

2.2. Организация процесса управления

### 2.1. Сущность и содержание процесса управления

Важным компонентом управления является процесс управления. **Процесс управления** - это деятельность органов и аппаратов управления, направленная на достижение целей таможенных органов путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов управления.

Процесс управления отличается специфическим содержанием, в котором выделяются: методологический, функциональный, экономический, организационный, социальный и информационный аспекты.

*Методологический аспект* состоит в том, что процесс управления реализуется по этапам в определенной последовательности: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы, принятие управленческого решения.

*Цель* - это представление руководителя о том, какой должна быть управляемая система, т.е. это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы.

*Управленческая ситуация* - это совокупность всех условий (внутренних и внешних, объективных и субъективных) в конкретной сфере управления, сложившихся, в определенное время и требующих соответствующих действий руководителя.

Управленческие ситуации бывают простыми и сложными; хорошо просматриваемыми и с трудом поддающимися анализу; требующими кратковременных, долгосрочных, глобальных, частичных, комплексных действий или разовых мер.

*Проблема* - это основное противоречие между ситуацией и целью, разрешение основного противоречия, как правило, ведет за собой разрешение всех остальных противоречий. Формулировка проблемы определяет выработку решения.

*Принятие управленческого решения* - это поиск путей разрешения проблемы, а также организационная работа, связанная с практической реализацией найденного пути.

*Функциональный аспект* - это реализация общих функций управления в определенной последовательности.

*Экономический аспект* определяется деятельностью управляющей системы, связанной с установлением потребности в ресурсах управляемой системы и оценкой их использования.

*Организационный аспект* заключается в использовании организационно-распорядительных методов воздействия на управляемую систему в последовательности: регламентирование, нормирование, инструктирование и ответственность.

*Социальный аспект* определяется участием человека во всех этапах процесса управления, независимо от той или иной степени автоматизации управления, и выражается как последовательность человеческих и человекомашинных операций.

*Информационный аспект* состоит в определенной последовательности операций по преобразованию информации в процессе управления (добывание, поиск, сбор, сортировка, первичная обработка и передача информации).

Все множество операций, присущих процессу управления, можно сгруппировать следующим образом: операции целеполагания; операции информационной работы; операции аналитической работы и проектирования вариантов решения; операции выбора варианта действия; операции организационно-практической работы.

Распределение операций по этапам управления и названным группам

приведено на рисунке 2.1.

*Целеполагание в таможенных органах.* Общая и конкретные цели управления таможенными органами определяются ТК РФ и другими законодательными и правовыми нормативными документами Президента, Правительства и ФТС России.

Этапы управления	Группа операций	Состав операций
Цель	Целеполагание	1.Определение и формулирование цели 2.Постановка цели 3.Корректировка цели
	Информационная работа	1.Добывание, поиск и накопление информации 2.Хранение информации 3.Первоначальная обработка информации
Ситуация		Аналитическая работа
	Проблема	Выбор варианта действий (разработка решений)
Решение		Организационно-практическая работа

**Рис. 2.1. Распределение операций в процессе управления**

Таможенная деятельность находится на стыке внутренней и внешней

политики страны и напрямую связана с выполнением ее важнейших социально-экономических и внешне экономических программ и планов. Главной целью управления в системе таможенных органов, т.е. целью стратегического управления, является обеспечение государственного регулирования внешнеторговой деятельности.

Достижение этой цели управления реализуется решением соответствующих комплексов задач.

В зависимости от той роли, которую играет цель в процессе управления, выделяют несколько типов управления. В таможенных органах наиболее часто применяются «ситуационное управление», «программное управление» и «целевое управление».

**Ситуационное управление** имеет место на всех уровнях иерархии управления в таможенных органах, так как строится главным образом по складывающимся ситуациям. В этом типе управления цели не придается большого значения.

**Программное управление** основано на тщательной разработке заданной программы с расчленением ее по уровням системы с указанием последовательности ее выполнения.

В **целевом управлении** цель играет основополагающую роль и определяет характер и ход управленческой деятельности.

Содержанием целевого управления является его исключительно высокая аналитичность при определении проблемы управления; предельно строгое и четкое формирование цели управления; структуризация проблемы; построение «дерева целей»; строгое согласование «дерева целей» с «деревом задач», достаточно высокая корреляция между «деревом целей», «деревом задач» и организационной структурой управлений; каждое звено организационной структуры системы управления должно объединяться с другими звеньями более высокого порядка. В целевом управлении большую роль играет прогнозирование.

В практике управления его типы нередко применяются в сочетании.



Наиболее эффективным сочетанием является сочетание программного и целевого типов управления, которое получило название **программно-целевого**. Этот тип управления в настоящее время для таможенных органов имеет исключительно важное значение.

В настоящее время в таможенной системе наблюдается совершенствование динамических характеристик управления, прежде всего, за счет внедрения автоматизированных систем и информационных технологий управления.

## **2.2. Организация процесса управления**

**Организация процесса управления** - это всестороннее его упорядочение, определяющее четкость, последовательность и допустимые границы его осуществления; целесообразное построение во времени и пространстве в соответствии с потребностями согласования совместного труда в социальной системе и задачами неуклонного повышения эффективности управления. Организация процесса управления, как и любая другая организация, предполагает распределение работ в пространстве и во времени.

Организация процесса управления включает: установление необходимой последовательности выполнения различных его циклов, этапов, стадий и фаз; определение временных границ выполнения операций определенного вида и их группировку; четкое поступление достаточной и необходимой информации для нормального и своевременного осуществления каждого этапа процесса управления и всех его операций; установление порядка участия различных звеньев системы управления по этапам процесса управления; определение процедур процесса управления, обязательных операций для определенного вида работ (операций согласования, обсуждения, визирования, утверждения, информирования и др.).

Любой процесс управления по своему содержанию состоит из циклов, этапов, стадий и фаз.

Под *циклом* управления понимается отрезок времени, необходимый для полной реализации всех общих функций управления (анализ и прогнозирование, планирование, организация, регулирование, учет и контроль).

Для реализации циклов управления необходимо иметь нормативную базу, системы планирования, учетов, системы оценки и стимулирования деятельности должностных лиц, информационное, кадровое обеспечение и др.

Цикл включает *этапы*, под которыми понимаются промежутки времени, в течение которых в одном случае создается система предстоящей деятельности (реализация общих функций управления: анализ, планирование и организация), а в другом - осуществляется управление ходом ее функционирования (реализация общих функций управления: регулирование, учет и контроль).

Каждый этап состоит из *стадий* - времени, необходимого для полной реализации какой-либо одной общей функции управления. В соответствии с этим различают следующие стадии процесса управления: анализа и прогнозирования, планирования, организации, регулирования, учета и контроля.

Каждая стадия состоит из различного количества *фаз* управления, под которыми необходимо понимать время, требуемое для выполнения одной операции (управленческой работы).

Таким образом, по своему содержанию процесс управления является достаточно сложным. Он идентичен для управления любыми социальными системами. Кроме того, он остается неизменным к любым условиям.

Применительно к управлению оперативно-служебной деятельностью в таможенных органах общие функции управления реализуются через: анализ и оценку таможенной оперативно-служебной обстановки и прогнозирование;

принятие управленческих решений по проблеме и планирование; организацию исполнения решений и планов; регулирование; учет, контроль и оценку результатов работ и образуют цикл управления оперативно-служебной деятельностью.

Анализ и оценка таможенной оперативно-служебной обстановки и прогнозирование неразрывно связаны с изучением, познанием и предвидением развития совокупности условий на том или ином участке таможенной деятельности и определением их влияния на результаты таможенного дела, а также в целях принятия обоснованных решений и составления планов. Под таможенной оперативно-служебной обстановкой (далее - ТОСО) понимается совокупность взаимосвязанных элементов с находящимися в диалектическом развитии экономическими, политическими, социальными, правовыми, региональными и другими условиями (факторами), существенно влияющими на таможенную деятельность.

Оценка ТОСО является ядром, стержнем информационного обеспечения управления таможенной деятельностью и в этом качестве логически входит в систему функций управления.

Основными элементами ТОСО являются: обслуживаемые участники ВЭД; тактика и устремления некоторых участников ВЭД, постоянно, злобно и умышленно нарушающих таможенное законодательство, и их пособников; контрабандисты и их пособники; околотаможенные криминальные структуры и их пособники, пытающиеся осуществить отрицательное воздействие на таможенные органы; сведения об их устремлениях, замыслах, планах, времени, месте и тактике осуществления преступлений и правонарушений в сфере таможенного дела; силы и средства таможенных органов и их возможности по выполнению возложенных задач и функций; возможности использования других правоохранительных и контролирующих органов, ведомств и организаций по борьбе с преступлениями и правонарушениями в сфере таможенного дела; общегосударственные меры обеспечения экономической безопасности и защиты экономических

интересов, а также по борьбе с международным терроризмом; среда, в которой осуществляется функционирование таможенного органа.

Результат оценки ТОСО излагается в устной или письменной форме.

В устной форме оценка излагается в виде суждений, выводов, мнений утверждений, гипотез и др.

В письменной форме оценка излагается в справках, докладах и проведенных аналитических исследованиях ТОСО, в отчетах, решениях коллегии ФТС (ГТК) России и РТУ, приказах, распоряжениях и указаниях, прогнозах развития ТОСО и других документах.

С точки зрения периодичности оценка ТОСО может быть ретроспективной, текущей, итоговой и прогностической.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр: Инфра-М, 2013. - 576 с.
2. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник/ Э.М. Коротков. – Москва.: Юрайт, 2013. - 640 с
3. Менеджмент.: учебник / М.П. Переверзев и др.; под общ. ред. М.П. Переверзева. - М.: Инфра-М, 2013. - 330 с.
4. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2009. - 407 с.

Лекции по курсу  
«ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»  
Для студентов специальности  
036401 «Таможенное дело»

Подписано в печать 02.12.2013. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Формат бумаги 60x84/16. Печать цифровая. Усл. п. л. 1,87. Тираж 100. Заказ 0279.

Отпечатано с готового оригинал-макета на участке оперативной полиграфии ИП Магарин О.Г.  
385008, г. Майкоп, ул. 12 Марта, 146. Тел. 8-906-438-28-07. E-mail: [olemag@yandex.ru](mailto:olemag@yandex.ru)