



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

**Кафедра управления**

**Лекция**

# **Методологические основы управления таможенными органами**

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент  
ВОЛКОВ Владимир Федорович  
каб. 409В, тел. 21-55



## Вопросы:

1. Законы и принципы управления таможенными органами
2. Методология и методы управления таможенными органами

## *Литература:*

1. Управление таможенным делом: Учебное пособие. Макрусев В.В., Черных В. 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. Макрусева и В.А. Черных. – СПб.: Изд-во Троицкий мост, 2010.
2. Основы управления таможенными органами России: Учебник Макрусев 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.
4. Таможенный менеджмент: Учебник. – Макрусев В.В., Дианова В.Ю. – М.: Издательство Российской таможенной академии, 2009.
5. Таможенный менеджмент: модели и информационное обеспечение: Учебное пособие. Ершов А.Д., Черных В.А. – М.: Издательство РТА, 2009.



**Законы управления устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями. Они объективны и не зависят от сознания и воли людей.**

Управлению, как и любой другой науке, свойственны свои собственные **законы.**

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



***Законы и принципы управления  
таможенными органами***



Действие **закона единства системы управления** проявляется: в неразрывной цепи отношений управления от высших органов государственного управления до низших его звеньев; непрерывности, ритмичности, согласованности всех операций, стадий и этапов процесса управления; единстве управления всеми составными частями глобальных целей и интересов людей; единстве функций и методов управления; единстве требований к сотрудникам аппарата управления

**Закон пропорциональности** определяет, что важнейшей задачей управления является организация непрерывного сопряжения составных частей системы. Пропорциональность измеряется тем, насколько полно и четко будет обслужена основная деятельность системы, чтобы она могла с минимально возможными затратами дать необходимый эффект.

**Централизованное управление** представляет собой такое построение системы управления и такую организацию ее функционирования, при которой существует непрерывная и достаточно устойчивая подчиненность каждого звена социально-экономической системы центральным органам управления.

**Суть закона соотносительности** управляющей и управляемой систем состоит в соответствии управляющей системы управляемой. Изменение этой соотносительности происходит под воздействием различных факторов, главным образом организационных и экономических. Прежде всего, уровень сферы управления должен соответствовать уровню оперативно-служебной деятельности.



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

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

**Общие принципы** – это стратегические нормы управления и они действуют во всех сферах и подсистемах таможенных органов. Однако действуют они специфически в каждой управленческой системе. Даже перечисление основных общих принципов управления таких как системность обратной связи, информационной достаточности, оптимальности, соподчиненности и ряда других, а также их диалектическое влияние на систему управления в таможенных органах подтверждает это.

**Системность – ведущий принцип управления.**

По характеру взаимоотношений системы бывают открытые и закрытые.



**Принцип информационной достаточности** обозначает, что в условиях небывалого роста объемов информации, в том числе управленческой, огромное значение приобретает интенсификация информационных процессов. В этом вопросе руководство и коллегия ФТС, ГНИВЦ предпринимают активные меры по созданию информационных систем, отвечающих задачам таможенного дела.

Достижение в таможенных органах поставленной цели в возможно более короткие сроки и при меньших затратах материальных средств и энергии сотрудников составляет – **принцип оптимальности управления.**

**Частные принципы управления** подразделяются на две большие группы: принципы, применяемые в экономической, социально-политической и духовной сферах деятельности и принципы, имеющие место в таможенных органах, как государственной правоохранительной организации.

**К группе принципов необходимо отнести:**

- законности;
- централизации с предоставлением возможности проявлять инициативу в определении способов выполнения задач;
- оперативного реагирования на изменение обстановки;
- непрерывности, оперативности, твердости, настойчивости и гибкости управления;
- принципа ответственности, преемственности, нацеленности на конечный результат и др.



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

**К ним можно отнести принципы:**

- единоначалие;
- сочетание центрального, регионального и местного управления;
- конкретности;
- разделения труда;
- принципы иерархии;
- единства распорядительства и одного начальника;
- делегирования полномочий;
- диапазона управления и др.



Особо необходимо дать анализ реализации **принципа единоначалие**.

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

**Это выражается в:**

- **полноте и объеме** властных полномочий для решения поставленных задач;
- **наличии законодательного обеспечения** реализации этой функции с ответственностью государства за предоставленные права;
- **кадровом и структурном обеспечении** реализации прав руководителей-единоначальников;
- **материальном и финансовом обеспечении** правоохранительной деятельности со стороны государства;
- **наличие государственных гарантий социальной защищенности** персонала военизированной и правоохранительной структуры.



***Методология и методы  
управления таможенными  
органами***



**Таможенное дело** во всех его проявлениях – **институт, организация** (таможенный орган, структурное подразделение таможенного органа), **технология деятельности таможенного органа, таможенные услуги, таможенный персонал**, – представляет собой сложный объект управления.

**Главный методологический принцип** подготовки управленческого решения для таможенных органов России **следующий:**

таможенное дело необходимо рассматривать как целое, как таможенную систему, существующую в среде и взаимодействующую с другими системами. Лишь при таких условиях могут быть выявлены причины проблем, возникающих в системе, источники и направления их развития.

Только на этой основе могут быть определены цели, способы и требуемые ресурсы для всестороннего решения проблемы.

При этом весь процесс принятия решения должен быть систематизирован и технологичен.



В последние годы применительно к таможенной практике наиболее широким интерес вызывают **процессный, системный, ситуационный** и наиболее активно развивающийся в настоящее время **целостно-эволюционный (когнитивный) подходы**.

**Процессный подход** рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологических функций – бизнес-процессов.

**Системный подход** представляет таможенную систему как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как кадры, структура, задачи и технология деятельности, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Ситуационный подход** концентрируется на том, что выбор управленческого решения определяется ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов, влияющих на таможенную систему, то не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**Целостно-эволюционный или когнитивный подход** – это подход к формированию, накоплению и использованию знаний об эволюции целостности таможенной системы в условиях изменений.



Наиболее часто в управлении применяются **общие и локальные методы**. **Общие – направлены на решение** главным образом **задач перспективного, стратегического развития** таможенной службы, а **локальные – используются преимущественно в системах текущего оперативного управления**.

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 **социально-психологические, экономические и экономико-математические** методы.

**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: правовые нормы, правовые отношения, правовые акты**.

Правовые нормы устанавливают место всех таможенных органов в таможенной системе и методы руководства ими, определяют характер и содержание отношений, в которые они вступают с другими организациями.



Анализ показывает, что в процессе реализации в таможенных органах таких функций управления как организация и регулирование – с помощью организационно-распорядительных (административных) методов **формируются организационные 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** нормативных и директивных **документов**.

В таможенных органах применяются **три группы** организационно-распорядительных методов:

- организационные;
- распорядительные;
- дисциплинарные.

Ведущее место отводится методам организационного воздействия. Они представляют собой долговременное закрепление организационных связей в системе, служащее основой ее управления, и включают: регламентирование, нормирование и инструктирование.



**Регламентирование** 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, к которым относятся: положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную обособленность и порядок функционирования таможенной системы в целом; положения, определяющие и устанавливающие внутренний порядок работы, организационный статус различных подразделений, их задачи, функции, полномочия; типовые структуры подразделений; должностное регламентирование, осуществляемое штатными расписаниями и должностными инструкциями.

**Нормирование** – 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. В практике управления таможенными органами используются некоторые нормы времени, нормативы соотносительности и др.

**Инструктирование** – всегда имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы.



## **Второй группой организационно-распорядительных методов управления являются методы распорядительного воздействия.**

Это методы текущей организационной работы, базирующиеся на организации, сформированной путем организационного воздействия.

В основе методов распорядительного воздействия в таможенной системе лежат полномочия и обязанности. В их состав входят: решения коллегии ФТС России, приказы, указания, распоряжения и резолюции.

Распорядительное воздействие по форме может быть устным или документально оформленным.

Приказы в таможенной системе издают только линейные руководители, распоряжения – их заместители и руководители функциональных служб в пределах предоставленных прав и компетенций.

В ФТС правом подписи приказов пользуются и заместители председателя комитета в пределах полномочий, предоставленных им председателем ФТС.

## **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 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 друг друга.



**Социально-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.

Так, эффективность служебной деятельности таможенных органов в значительной мере зависит, например, от текучести кадров, которая часто вызывается социальными и психологическими условиями труда в таможне, а также от таких факторов, как дисциплинированность, добросовестность, психологический климат в коллективе и др.

**К социально-психологическим методам относятся социальные и психологические методы управления.**

Эти методы включают широкий спектр методов социального нормирования и регулирования, а также методы комплектования малых групп и коллективов, гуманизации труда, психологического побуждения, профессионального отбора и обучения.

**К экономическим методам** относятся: централизованный плановый и методы экономического стимулирования, а к экономико-математическим - неформализованные, слабоформализованные и формализованные методы.



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

Кафедра управления

Лекция

# Методологические основы управления таможенными органами

Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент  
ВОЛКОВ Владимир Федорович  
каб. 409В, тел. 21-55