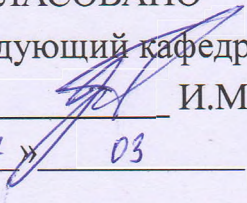


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

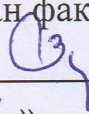
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 И.М. Гарчук
« 27 » 03 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 В.В. Зазерская
« 27 » 03 2025 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
МЕНЕДЖМЕНТ В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ
для специальности

6-05-1036-01 Таможенное дело

Профилизация: Экономическое обеспечение таможенной деятельности

Составители: старший преподаватель Кулакова Л.О., старший преподаватель
Кулаков И.А.

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета
университета 31.03.2025 г., протокол № 3.

рул. и уч. к. 24/25-84

Пояснительная записка
к учебно-методическому комплексу по учебной дисциплине
«Менеджмент в таможенной сфере»
(6-05-1036-01 «Таможенное дело»)

Актуальность изучения дисциплины

Таможенная система в настоящее время переживает новый этап своего развития в условиях усложнения, новых вызовов, роста динамики и неопределенности внешнеэкономической деятельности. Это связано с необходимостью упрощения и ускорения регулирующих процессов, а также принятия решений в самой таможенной системе на базе внедрения современных информационных технологий. Создание новых систем управления внешнеэкономической деятельностью и технологий ее регулирования требует формирования теоретико-методологических основ управления в таможенном деле, разработки современной системы моделей и методов информационного обеспечения регулирования международного товарообмена, механизмов адаптации к постоянно меняющейся внешнеэкономической среде и системной поддержки принятия и реализации таможенных решений.

Данная учебная дисциплина ориентирована, прежде всего, на инновационные модели управления в государственных структурах, поскольку именно они актуальны в условиях политических и экономических вызовов.

Учебная дисциплина «Менеджмент в таможенной сфере» имеет выраженную практическую направленность на основе актуальных представлений об основах управленческой деятельности в условиях современной рыночной экономики, функциях и принципах менеджмента. Происходящие изменения в экономике страны требуют от будущих специалистов экономического профиля иного представления о национальной таможенной системе и инструментах управления ею, - не как застывшей, а постоянно развивающейся, адаптивной и гибкой системе, встроенной в национальную и международную экономику.

Цель и задача дисциплины

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов системного видения таможенного дела, теоретических знаний об основах управленческой деятельности в условиях современной рыночной экономики, функциях и принципах менеджмента.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование у обучающихся целостного представления о таможенном деле как объекте управления, приобретение ими

- компетентности на основе практического освоения современных методов и технологий принятия управленческих решений;
- рассмотрение таможенного дела в качестве сложно структурированной, многопараметрической, эволюционирующей таможенной системы, таможенного института, таможенной организации, процесса;
 - анализ эволюции традиционной модели управления таможенными органами, изучение концептуальных и методологических основ управления таможенными институтами, организациями, процессами;
 - изучение и практическое применение современных методов, инструментальных средств и технологий принятия управленческих решений.
 - обеспечение в пределах своей компетенции соблюдения мер таможенно-тарифного регулирования, запретов и ограничений в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС;
 - управление деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений;
 - проведение исследований и прогнозирование достижения целей и выполнения задач их деятельности.

Краткое описание учебно-методического комплекса (для кого предназначен, на основании каких документов разработан и т.д.)

Учебно-методический комплекс предназначен для студентов специальности 6-05-1036-01 «Таможенное дело».

ЭУМК разработан в соответствии со следующими документами:

1. Кодекс Республики Беларусь «Об образовании» от 13.01.2011 г. № 243-З.
2. Положение об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденное постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.

3. Учебная программа по дисциплине «Менеджмент в таможенной сфере», утвержденная 28.06.2024, регистрационный номер № УД-24-1-238/уч.

Цели ЭУМК:

- обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;
- организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 6-05-1036-01 «Таможенное

дело», а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура учебно-методического комплекса по дисциплине «Менеджмент в таможенной сфере»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен конспектом лекций, содержащим перечень тем и изучаемых вопросов, таблицы, рисунки по соответствующей тематике.

Практический раздел ЭУМК содержит:

- план занятий, содержащий информацию о наименовании и содержании практических занятий, а также форме проведения;
- методические материалы к практическим занятиям, выполнение которых предусматривает аудиторную работу по выполнению практических работ, выполнение индивидуальных заданий.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит перечень тем для самостоятельного изучения студентами, вопросы к зачету.

Вспомогательный раздел ЭУМК включает учебную программу по дисциплине «Менеджмент в таможенной сфере».

СОДЕРЖАНИЕ ЭУМК

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1. Теоретический раздел

1.2 Конспект лекций

2. Практический раздел

2.1 Практические работы

3. Раздел контроля знаний

3.1 Вопросы к зачёту

4. Вспомогательный раздел

4.1 Учебная программа дисциплины

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРЕЗЕНТАЦИИ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Менеджмент в таможенной сфере»

Тематика лекционных занятий «Менеджмент в таможенной сфере»:

Тема 1. Введение в менеджмент в таможенной сфере

Тема 2. Методологические подходы к управлению таможенным делом

Тема 3. Понятие управления и управленческого процесса в таможенных органах

Тема 4. Организация, структура и регулирование деятельности таможенных органов

Тема 5. Развитие организационного поведения и управление персоналом в таможенных органах

Тема 6. Процесс планирования в ТО. Принятие управленческих решений в ТО.

Тема 1. Введение в менеджмент в таможенной сфере

1. Сущность, объект и предмет таможенного менеджмента
2. Эволюция менеджмента в таможенной сфере
3. Система управления таможенными органами Республики Беларусь
4. Законодательство ЕАЭС и Республики Беларусь о таможенном деле

1. Сущность таможенного менеджмента

Менеджмент как:

наука — система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления;

искусство — способность эффективно применять данные концепции управления в конкретной ситуации;

процесс (технология) — совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на “входе” в требуемый результат на “выходе”;

орган управления — совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов организации для достижения ее целей.

Менеджмент это:

достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей;

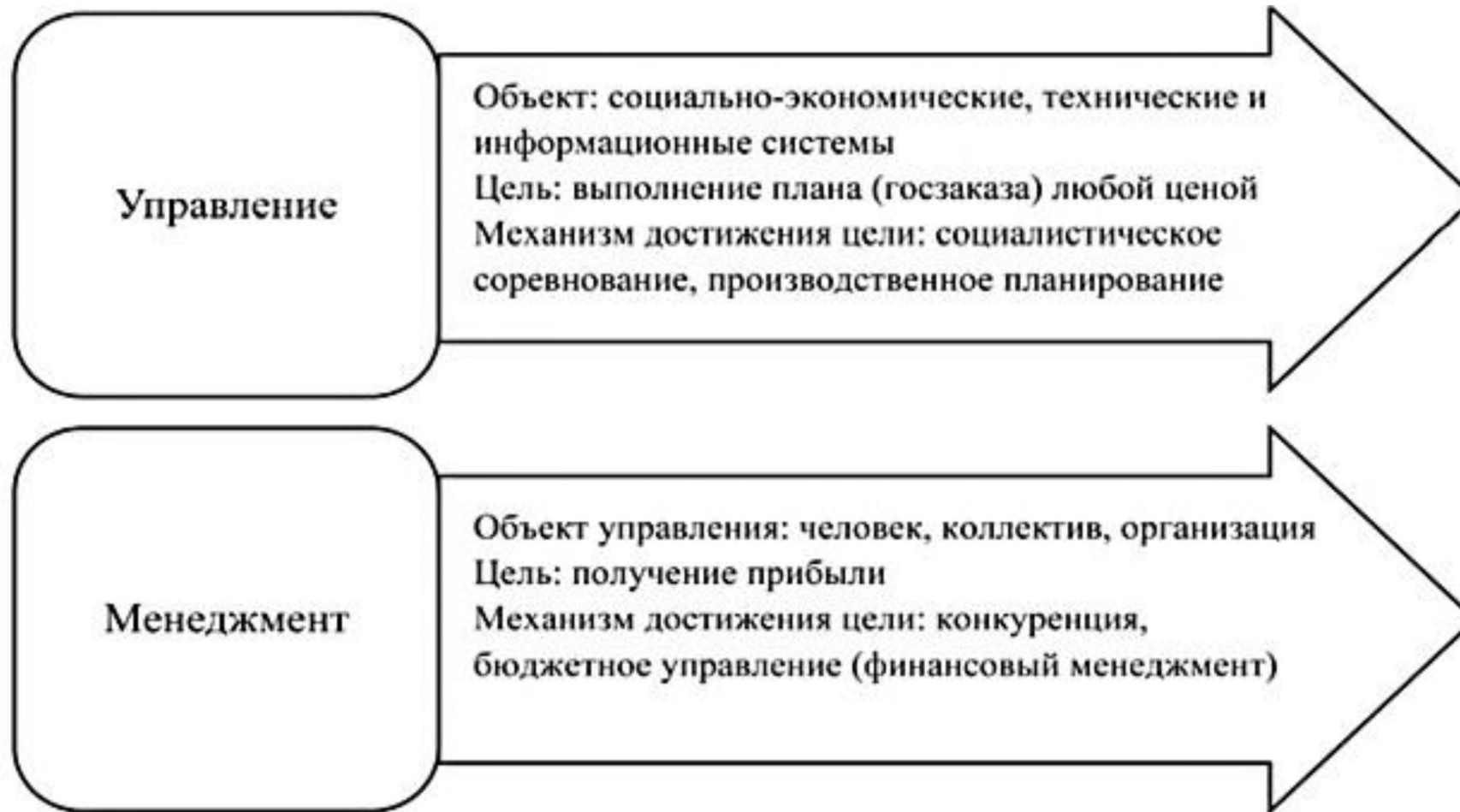
особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).

Таможенный менеджмент — это:

- ▶ в широком смысле — комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение таможенного дела как социально-экономического явления;
- ▶ в более узком и специальном смысле — целостное представление о закономерностях и существенных связях в таможенных институтах, организациях (органах), процессах (процедурах, технологии) и услугах;
- ▶ это особая разновидность менеджмента в государственной службе, связанная с реализацией задач в области таможенного дела как путем воздействия через принятие решений, так и путем совершенствования таможенной системы;
- ▶ это теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг;
- ▶ проще и короче, — теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи;
- ▶ с точки зрения практики — это организационно-экономический механизм, состоящий из инструментов управления, функционирования и развития таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного выполнения функций и предоставления государственных таможенных услуг.

Различия понятий

«менеджмент» и «управление»



Чем отличается менеджмент от управления?

- ▶ Понятие **менеджмент** чаще всего используется в производстве, торговле, финансовой сфере, таможенном деле и т. д., то есть в тех сферах жизнедеятельности человека, которые приносят прибыль, а **управление** к любым воздействиям субъекта на объект (управление экскаватором, автомобилем, государством и предприятием в том числе).
- ▶ **Управление** - понятие более древнее и широкое, а **менеджмент** - более узкое, лишь составная часть множества способов управления.
- ▶ **Менеджмент** - способ воздействия на социально-экономические сферы человеческой жизнедеятельности при помощи науки.
- ▶ **Управление** - совокупность наук, отличающихся разными подходами или методами.

Таможенный менеджмент - разновидность специального менеджмента



Иерархия и взаимосвязь концепций в рамках дисциплины «Менеджмент в таможенной сфере»



Объект и предмет менеджмента в таможенной сфере

ОБЪЕКТ
таможенного
менеджмента



**ТАМОЖЕННОЕ
ДЕЛО**

ПРЕДМЕТ
таможенного
менеджмента



**УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМ
ДЕЛОМ**, реализуемое и
развиваемое с учетом
рыночной природы сферы
ВЭД



Таможенное дело представляет собой совокупность методов и средств, обеспечивающих соблюдение таможенного законодательства ЕАЭС и законодательства о таможенном регулировании в Республике Беларусь.

Таможенное регулирование в Республике Беларусь -

правовое регулирование отношений, связанных с перемещением товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза, их перевозкой по таможенной территории ЕАЭС под таможенным контролем, временным хранением, таможенным декларированием, выпуском и использованием в соответствии с таможенными процедурами, проведением таможенного контроля, уплатой таможенных платежей, а также властных отношений между таможенными органами Республики Беларусь и лицами, реализующими права владения, пользования и распоряжения указанными товарами.

Основой таможенного регулирования служат:

- порядок и правила перемещения через таможенную границу товаров;
- таможенные процедуры;
- осуществление таможенных операций по помещению товаров под таможенные процедуры;
- таможенный контроль;
- таможенно-тарифное регулирование;
- нетарифное регулирование;
- взимание таможенных платежей;
- предоставление таможенных льгот;
- ведение таможенной статистики и товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности;
- правовая регламентация ответственности за правонарушения в сфере таможенного дела.

В результате, посредством *защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции*, а также благодаря *пополнению государственного бюджета за счет таможенных платежей* при перемещении товаров через таможенную границу ЕАЭС достигаются

Экономические цели таможенного регулирования РБ И ЕАЭС.

Регулятивные цели таможенного регулирования достигаются посредством:

- установления ставок пошлин (экспортных и импортных) и налогов (акцизов и НДС) на товары, перемещаемые через таможенную границу;
- введения запретов и ограничений на ввоз и вывоз товаров, лицензирования;
- выдачи разрешений на ввоз и вывоз отдельных товаров и рядом иных мер.

Это позволяет влиять на условия перемещения через таможенную границу тех или иных товаров, структуру и объем внешней торговли, способствовать структурным изменениям в экономике и т.д.

Правоохранительные цели таможенного регулирования заключаются в:

- защите государственной безопасности страны, общественного порядка, жизни и здоровья людей, нравственности, моральных устоев и культурных ценностей общества;
- охране животных, растений и окружающей природной среды;
- обеспечении интересов потребителей;
- борьбе с незаконным оборотом через таможенную границу ЕАЭС наркотических средств, оружия, предметов художественного, исторического и археологического достояния и т.д.

2. Эволюция менеджмента в таможенном сфере

Этапы развития управленчес- кой мысли	Формы развития внешней торговли	ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО			
		психология	организация	право	экономика
1. Этап эпохи практицизма 10000г. до н.э. – 3000г. до н.э.	- Немая погранич-ная торговля - Натураль-ный обмен - Появление символиче-ских денег (пища, скот, меха и т.д.)	- Психология прошлого опыта, основанная на инстинктив-ном регулировании поведения и религиозном фетишизме	- Ритуалы, обряды - Знаки, символы - Печать, клеймо - Появление профессий жрецов и сборщиков налогов	- Табу-запрет - Устное право - Письмо, число - Зарождение законодатель-ных актов	- Регистрация фактов - Учет - Сборы налогов

Этапы развития управленческой мысли	Формы развития внешней торговли	ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО			
		психология	организация	право	экономика
2. Этап классической эпохи 3000г. до н.э. — 500г. н.э.	- Рыночная торговля, купля-продажа - Речная, сухопутная караванная торговля - Складочные места, портовые склады, гавани - Деньги-драгметаллы	-Появление психологии как отрасли знания, основанной на пространственной логике	- Разделение и специализация международного труда - Создание первых религиозных и государственных структур по регулированию внешней торговли - Появление внутренних и внешних таможенных стражей, постов	- Появление первых законов, кодексов, регулирующих обмен товаров - Отсутствие охранительных функций	- Появление первых таможенных тарифов - Разделение на внутренние и пограничные сборы налогов - Монетарный и меркантильный подходы - Зарождение протекционизма

Этапы развития управлен- ческой мысли	Формы развития внешней торговли	ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО			
		психология	организация	право	экономика
3. Этап эпохи от раннего до позднего капитал изма 500г. н.э. – 1880г. н.э.	- Колониальная торговля - Торговые союзы - Вольные гавани и порты - Биржи, аукционы - Появление бумажных денег и ценных бумаг	- Появление логико-интуитивного мышления, основанного на пространственном-информационном накоплении знаний	- Появление таможенных учреждений как органов исполнительной власти - Региональные таможенные союзы - Номенклатура товаров - Рост информационного наполнения товаров - нетарифное регулирование	- Появление таможенной политики - Таможенное право - Внешнеторговое законодательство - Появление охранительных функций	- Появление отдельных пошлин для внутренних и внешних товаров - Появление специфических ценовых и скользящих (комбинированных) пошлин - Усложнение тарифа по информационным признакам товара

Этапы развития управле- нческой мысли	Формы развития внешней торговли	ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО			
		психология	организация	право	экономика
4. Этап эпохи управле- ния как науки, искусст- ва и вида деятель- ности 1880г. по с.д.	- Появление торговли услугами и интеллектуальной собственностью - Международные торговые организации - Зоны и регионы свободной торговли - Электронная торговля - Появление электронных денег	- Появление психологии будущей деятельности, основанной на информационной интуиции и творческом мышлении	- Появление национальных таможенных систем - Всемирная торговая и таможенная организации, ЮНКТАД - Гармонизация и унификация в регулировании обмена товарами, услугами и интеллектуальной собственностью - Углубление специализации таможенных органов	- Международные торговые и таможенные соглашения и договоры. Общая система преференций. - Доминирование международного права - Появление космического права - Появление таможенной науки (академии, лаборатории, центры)	- Появление антидемпинговых, автономных, комбинированных, специфических договорных и др. пошлин - Сближение национальных тарифов и методик по таможенно-тарифному регулированию - Международная статистика - Международный валютный контроль

Специфика управления в таможенных органах

Особенности управления в таможенных органах

Осуществление полномочий органа исполнительной ветви государственной власти по регулированию внешнеэкономической деятельности

Динамичность процессов управления под воздействием внешних и внутренних факторов, постоянно изменяющихся экономических, политических, социальных условий

Использование правоохранительных функций в противоборстве с нарушителями таможенных правил

Четкая целенаправленность управления на конечный результат служебной деятельности

Наличие и допустимость определенного разумного риска в процессе управления

Относительная неопределенность условий, в которых осуществляется управление

3. Система управления таможенными органами Республики Беларусь

Таможенные органы РБ - это государственные органы, представляющие собой единую централизованную систему и регулирующие правоотношения, возникающие, изменяющиеся и прекращающиеся в сфере таможенного дела.

В систему таможенных органов Республики Беларусь входят:

- Государственный таможенный комитет;
- 8 таможен;
- учреждение образования «Государственный институт повышения квалификации и переподготовки кадров таможенных органов Республики Беларусь».

Также Государственному таможенному комитету подчинено республиканское унитарное предприятие «Белтаможсервис».

Основные функции таможенных органов :



1. организация взаимодействия и координация деятельности государственных органов и иных организаций в области реализации государственной таможенной политики

2. обеспечение экономической безопасности Республики Беларусь, защита ее экономических интересов

3. совершение таможенных операций и проведение таможенного контроля

4. взимание таможенных платежей, контроль правильности исчисления и своевременности уплаты платежей, принятие мер по их принудительному взысканию

5. обеспечение на территории Республики Беларусь соблюдения порядка перемещения товаров через таможенную границу ЕАЭС

6. осуществление контроля за соблюдением запретов и ограничений



Основные функции таможенных органов :

7. обеспечение в пределах своей компетенции защиты прав на объекты интеллектуальной собственности

8. борьба с контрабандой и иными преступлениями

9. осуществление мер общей и индивидуальной профилактики правонарушений

10. налоговый, валютный, экспортный, радиационный, автомобильный, санитарно-карантинный, ветеринарный, фитосанитарный и иные виды контроля

11. ведение таможенной статистики внешней торговли Республики Беларусь и статистики взаимной торговли, а также специальной таможенной статистики

12. обеспечение выполнения международных обязательств Республики Беларусь



Официальные геральдические символы таможенных органов:



- флаг,



- знамя,



- эмблема,

нагрудные и опознавательные знаки

Эмблема таможенных органов

Указ Президента Республики Беларусь № 125 от 2 марта 2001 г.
в целях «сохранения и развития исторических традиций таможенных органов»



Кадuceй – символ древнеримского бога Меркурия, покровителя торговли и путешественников.



Ключ – символ власти и могущества. Означает таможенный контроль, силу открывающую или закрывающую ворота Беларуси. Бородка в виде «М» – начальной буквы слова «Мытня», что подчеркивает ведомственную и национальную принадлежность ключа



Приборные цвета:

Изумрудный – цвет надежности и стабильности, посредничества и помощи

Золотистый (жёлтый) – цвет золота, богатства, удачной коммерции

Таможни - это государственные органы, являющиеся юридическими лицами и действующие на основании положений, утверждаемых Государственным таможенным комитетом Республики Беларусь.

Структура таможен зависит от характера возложенных на них задач. Но, в целом в организационном отношении они построены на основании «Типового положения о таможне», утвержденном Приказом ГТК от 25. 08. 1999 г. № 378-од по типовой схеме, которые состоят **из отделов:**

- *оперативные,*
- *кадров,*
- *технических средств таможенного контроля,*
- *связи и информационных технологий,*
- *бухгалтерского учета и контроля,*
- *контроля за доставкой товаров,*
- *обеспечения таможенных операций,*
- *по борьбе с контрабандой и АТП,*
- *таможенных расследований,*
- *организации таможенного контроля,*
- *таможенных платежей и др.*

ГТК не выделяет в качестве самостоятельного системного звена таможенных органов таможенные посты, находящиеся в оперативном подчинении территориальной таможни и расположенные в регионе ее действия.

Таможня относится к правоохранительным органам РБ, является органом дознания по уголовным делам, отнесенным УПК РБ к их компетенции, осуществляет оперативно-розыскную деятельность, а также производство по делам об административных таможенных правонарушениях.



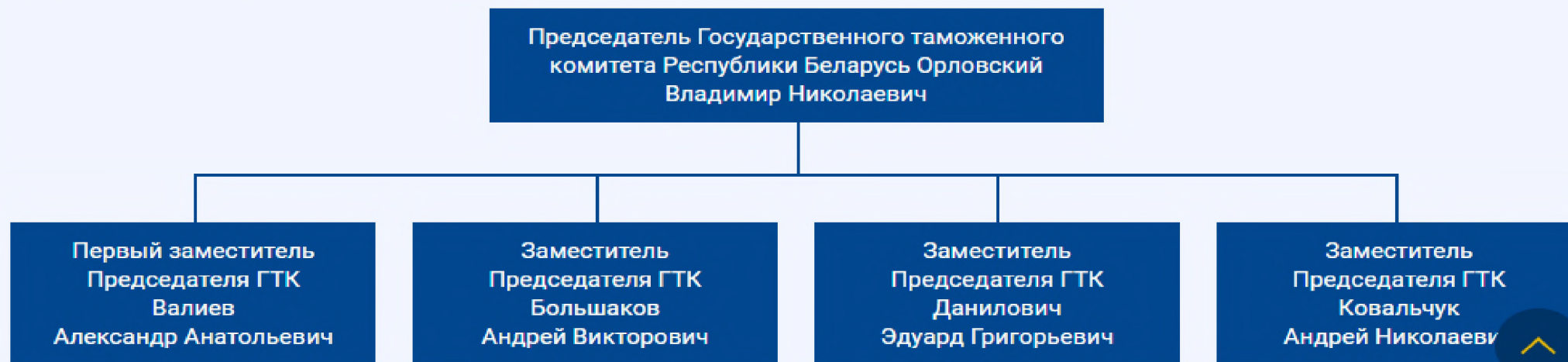
Государственный таможенный комитет Республики Беларусь

ГТК подчиняется Совету Министров Республики Беларусь, а по отдельным вопросам деятельности, предусмотренным законодательными актами, – исключительно Президенту Республики Беларусь

Государственный таможенный комитет Республики Беларусь - республиканский орган государственного управления, реализующий государственную таможенную политику и осуществляющий непосредственное руководство таможенным делом

Структура

Государственный таможенный комитет Республики Беларусь (далее – ГТК) является республиканским органом государственного управления, который проводит государственную таможенную политику, обеспечивает в пределах своей компетенции экономическую безопасность Республики Беларусь, осуществляет регулирование и управление в сфере таможенного дела и координирует в этой сфере деятельность других республиканских органов государственного управления и иных организаций.



В СОСТАВ ГТК ВХОДЯТ:

- Главное управление организации таможенного контроля
- Главное управление организации борьбы с контрабандой
- Главное управление тарифного и нетарифного регулирования
- Главное управление информационных технологий
- Главное управление анализа рисков и посттаможенного контроля
- Управление финансов и инфраструктуры
- Управление кадров и идеологической работы
- Международно-правовое управление
- Организационно-контрольное управление
- Управление собственной безопасности
- Сектор по защите государственных секретов

4. Законодательство ЕАЭС и Республики Беларусь о таможенном деле

- Таможенный кодекс Евразийского экономического союза
- Международные акты договорно-правовой базы ЕАЭС
- Решения Евразийской экономической комиссии
- Закон Республики Беларусь от 10.01.2014 г. №129-З «О таможенном регулировании в Республике Беларусь» (в ред. 19.07.2021 г. № 121-З);
- Указы Президента Республики Беларусь по вопросам таможенного регулирования
- Постановления Правительства Республики Беларусь, издаваемые на основании и во исполнение Таможенного кодекса Евразийского экономического союза
- Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза
- Нормативные правовые акты Государственного таможенного комитета Республики Беларусь, издаваемые в случаях и пределах, предусмотренных Таможенным кодексом ЕАЭС и принятыми в соответствии с ним законами, а также указами Президента Республики Беларусь и постановлениями Правительства Республики Беларусь.

Тема №2. Методологические подходы к управлению таможенным делом

Цель

Дать общее представление об основных традиционных и инновационных методологических подходах к управлению таможенным делом

Вопросы по теме:

- 1. Методологические подходы к управлению.**
- 2. Системный подход**
- 3. Процессный подход к управлению**
- 4. Ситуационный подход**
- 5. Современная тенденция качественных преобразований в управлении**
- 6. Основные положения целостно-эволюционного подхода**
- 7. Инструментарий целостно-эволюционного подхода - когнитивный квадрант**

ВОПРОС 1.

**Методологические подходы
к управлению**

МЕТОДОЛОГИЯ - это

Методология — это учение о методах, способах и стратегиях исследования (анализа, синтеза, оптимизации) предмета.

Методологию можно рассматривать в двух аспектах:

- как **мировоззренческую**, теоретическую - ориентированную на восприятие и познание окружающего мира;
- так **инструментальную**, прикладную — ориентированную на **решение практических проблем** и целенаправленное преобразование мира.

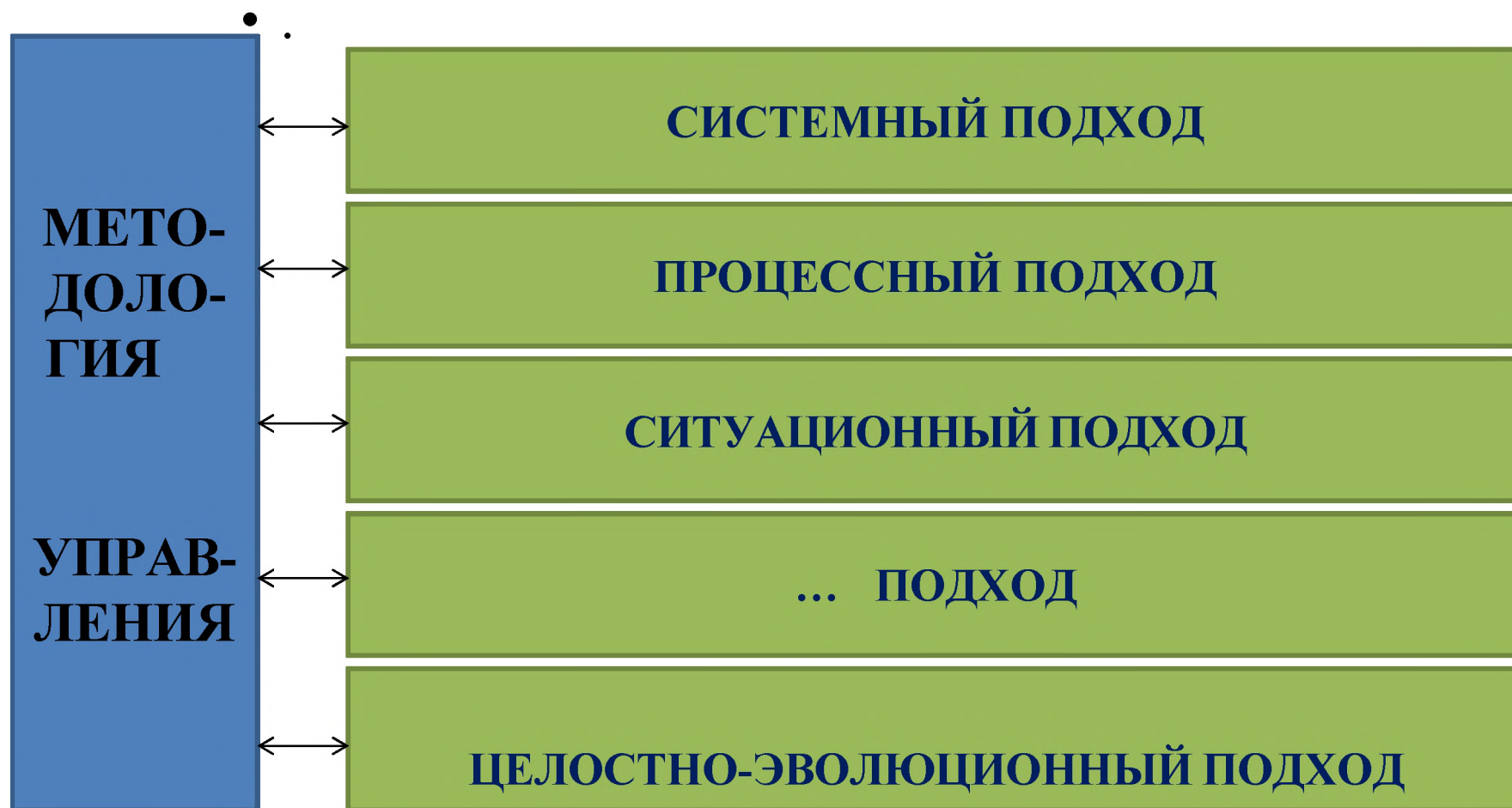
В теоретическом плане присутствует стремление к представлению окружающего мира в виде к модели идеального знания.

В практическом плане — это метод (программа, алгоритм, набор приёмов и способов) достижения цели.

Качество (результативность, эффективность) методологии проверяется практикой, решением научно-практических задач.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

- инструмент решения практических проблем





- ***Системный подход*** рассматривает таможенную систему как организацию, представляемую совокупностью взаимосвязанных элементов, таких, как люди, задачи и технология, инфраструктура и др., которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.
- ***Процессный подход*** рассматривает таможенную систему как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и бизнес-процессов.
- ***Ситуационный подход*** концентрируется на том, что выбор управленческого решения определяется ситуацией. Поскольку существует большое количество факторов, влияющих на таможенную организацию, то не существует единого "лучшего" способа для управления. Самыми эффективными в конкретной ситуации является подход и методы, которые более всего соответствуют данной ситуации.
- ***Целостно-эволюционный или когнитивный подход*** — это подход, рассматривает таможенную систему как непрерывно эволюционирующую систему и обеспечивает формирование, накопление и использование знаний об эволюции целостности таможенной системы в условиях изменений.

ВОПРОС 2. Системный подход к управлению

Системный подход – это методология исследования, проектирования и создания организации и управления ею как системой

Определения системы

ПЕРВОЕ

**Система – это определенное целое, существующее
в окружении**

ВТОРОЕ

**Система – это множество элементов,
находящихся в отношениях и связях друг с
другом, образующих определенную целостность,
единство**

Основные положения системного подхода:

- **любой объект** (например, таможенная система или бизнес-процесс) – ***это открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой*** для достижения цели (макросистемой);
- **эффективность** системы определяется не только ***ее системными качествами, но и условиями окружающей среды;***
- **система в целом и ее элементы рассматриваются во взаимосвязи и в развитии.**

Методологические процедуры системного подхода :

1. Процедура, реализующая анализ (синтез) системы *от частного к общему*

Первичная разработка элементов системы с последующим конструированием на их основе обобщенных структур и системы в целом для решения главных функциональных задач



уменьшение риска (ошибок, неадекватности цели) **при построении системы** за счет ее постепенного пошагового развития в соответствии с предъявленными к ней требованиями.



необходимость большого числа проработок, предшествующих непосредственной разработке системы

2. Процедура, реализующая анализ (синтез) системы *от общего к частному*

Первоначальная разработка концепции или концептуальной модели системы.
Последующие шаги - это детализация элементов модели и их взаимосвязей.



строгая логичность процедуры синтеза системы



сложность разработки обобщенных моделей систем, большая вероятность риска, что система не будет полностью удовлетворять предъявляемым к ней требованиям

3. Процедура гибридного типа: несколько интерактивных шагов, на каждом из которых может использоваться одна из вышеописанных процедур.

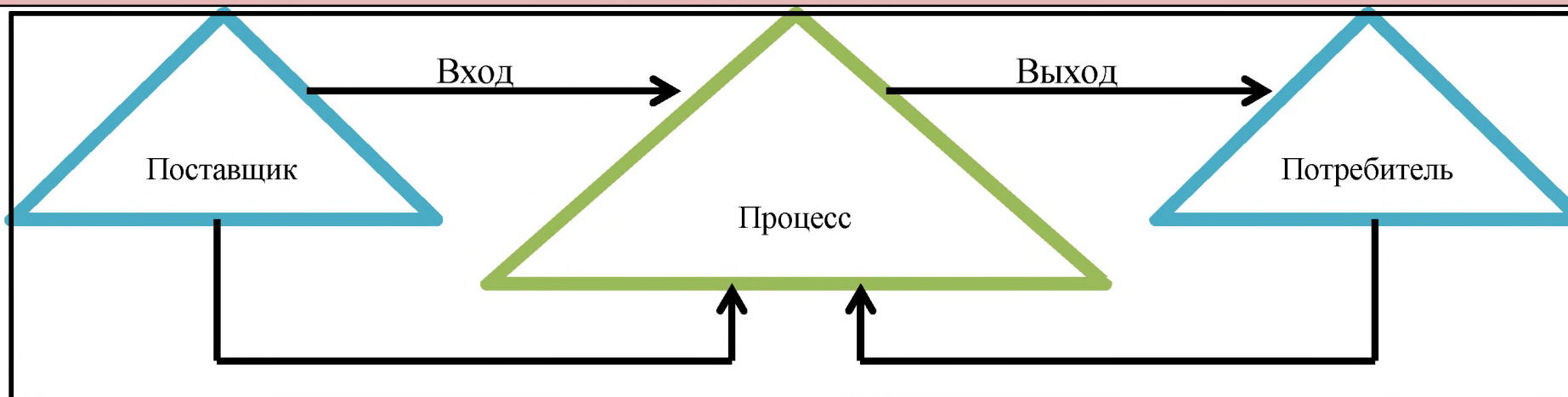
ВОПРОС 3. Процессный подход к управлению

Процессный подход – подход к созданию организации и управлению ее деятельностью, основанный на выделении и рассмотрении бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами в самой организации и (или) во внешней среде.

Рациональный (оптимальный) набор бизнес-процессов организации представляет собой их систему или сеть, которая охватывает все процессы организации:

- процессы управления;
- процессы производственного цикла;
- процессы обеспечения ресурсами.

Модель бизнес-процесса: поставщик — процесс — потребитель



Процесс - это некоторая логическая последовательность связанных действий, преобразующих вход (нагрузку) в результаты или в выход

Бизнес-процесс — это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы структурных подразделений организации, имеющих общую функциональную подчиненность

Сквозной (или межфункциональный) бизнес-процесс - бизнес-процесс, полностью или частично включающий деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, имеющими различную функциональную подчиненность.

Концептуальные положения по управлению деятельностью таможенного поста на основе процессного подхода

1. Деятельность таможенного поста представляется в виде цепочек процессов. Например, процесс ТО и ТК описывается соответствующей цепочкой.

Цепочка процесса – последовательность действий (таможенных операций), реализуемых должностным лицом таможенного поста

1. Управление деятельностью таможенного поста включает:

- определение необходимого и достаточного множества цепочек процессов
- распределение должностных лиц, программно-технических и иных средств по цепочкам процессов
- мониторинг и оптимизацию эффективности цепочек процессов и деятельности таможенного поста в целом



ВОПРОС 4:

Ситуационный подход

Ситуационный подход

Принятие решений ставится в прямую зависимость от анализа факторов внешней среды.

Методологическая процедура ситуационного подхода состоит из следующих основных этапов:

- 1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.** Это подразумевает понимание процесса управления, теоретических основ управления, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.
- 2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации.** Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия — как положительные, так и отрицательные — от применения данной методики или концепции.
- 3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию.** Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь их воздействие.
- 4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы принятия решений с конкретными ситуациями,** тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих и прогнозируемых обстоятельств.

ВОПРОС 5.

**Современная тенденция
качественных преобразований в
управлении**



ВОПРОС 6

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ
ИННОВАЦИОННОГО ЦЕЛОСТНО-
ЭВОЛЮЦИОННОГО ПОДХОДА**



Целостно-эволюционный или когнитивный подход – рассматривает таможенное дело как непрерывно эволюционирующую систему и обеспечивает формирование, накопление и использование знаний об эволюции целостности такой системы в условиях изменений.

Идея “вложенных” систем

Центральное место в целостно-эволюционном представлении занимает идея “вложенных” систем, определяющая иерархию вложенности и соответствующую структуру отношений. Вложенные системы представляются в виде:

- — макросистемы, включающей институциональную среду, социально-экономическую и интеллектуальную вычислительную системы - объект автоматизации;
- — метасистемы, включающей социально-экономическую и интеллектуальную вычислительную системы;
- — системы или собственно ИнВС

Алгоритм когнитивно-продуктивной
метатехнологии :

на информационном уровне -
идентификация (формирование)
проблемной ситуации;

на когнитивном уровне - реализация
интеллектуальных функций в условиях
соответствующей проблемной ситуации;

на продуктивном - реализация базовых
парадигм для актуализации
продуктивных технологий.

ВОПРОС 7

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЦЕЛОСТНО-ЭВОЛЮЦИОННОГО
ПОДХОДА –**

КОГНИТИВНЫЙ квадрант

Тема 3.

Понятие управления и управленческого процесса в таможенных органах

- 1. Понятие управления таможенным делом**
- 2. Модель управления таможенными органами**
- 3. Таможенное дело Республики Беларусь как объект управления**





1. Понятие управления таможенным делом

Система управления таможенным делом (СУТД) – органы управления (субъект управления) и таможенное дело как объект управления.

Таможенное дело как **субъект управления** – это система управления сферой ВЭД, участниками ВЭД, товарами и транспортными средствами, перемещаемыми через таможенную границу – объектами управления. Управление осуществляется в форме таможенного регулирования и контроля, это система таможенного администрирования.

Таможенное дело как **объект управления** – это система таможенных институтов, организаций (таможенных органов), процессов (деятельности таможенных органов), таможенных услуг и таможенного персонала.

Таможенное дело – открытая, динамично развивающаяся система

Система таможенного администрирования
(таможенного регулирования и контроля)

СУБЪЕКТ
управления
в СУТД

Система управления таможенным делом

Органы управления таможенным делом

ОБЪЕКТ
управления
в СУТД

Таможенное дело

СУБЪЕКТ
управления
в СУТД

ОБЪЕКТ
управления
в СУТД

Внеэкономическая деятельность

Таможенное дело в качестве объекта и субъекта управления

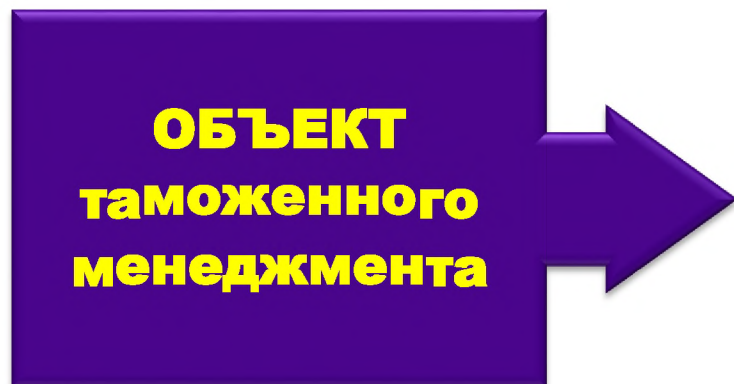


Управление таможенным делом
представляет собой синтез теории
государственного управления и
менеджмента, является самостоятельной
областью знаний, требует
целенаправленного, систематического и
глубокого изучения.

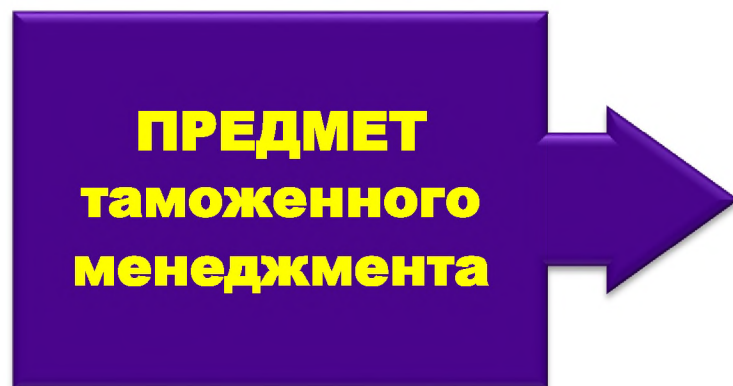
В целом, таможенный
менеджмент ориентирован на
формирование у специалистов
системного мышления в области
управленческой деятельности с
учетом своеобразия таможенной
сферы.



Специалист таможенного дела в области управления обязан знать основы теории управления, теорию государственного управления и менеджмента, должен быть теоретически подготовленным к управлению таможенными органами, таможенной деятельностью и таможенным персоналом с учетом характера взаимодействия с органами государственной власти и участниками ВЭД.



**ТАМОЖЕННОЕ
ДЕЛО**



**УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМ
ДЕЛОМ**, реализуемое и
развиваемое с учетом
рыночной природы сферы
ВЭД

**Рис. 4. Объект и предмет таможенного
менеджмента**

Таблица 1. Представление таможенного дела как объекта теории на основе процессного и системного подходов

Процессный (деятельный) подход	Системный (организационный) подход
Таможенное дело	Всемирная таможенная организация как международный институт таможенного администрирования
Таможенная деятельность	Национальная система государственного администрирования
Деятельность таможенных органов	ГТК Республики Беларусь
Деятельность таможенного органа	Система таможенных органов, ГТК Республики Беларусь, региональные таможни, пункты таможенного оформления (ПТО), УО «ГИПК и переподготовки кадров ТО РБ», РУП Белтаможсервис»
Деятельность таможенных подразделений	Управления ГТК Республики Беларусь, региональные таможни, отделы таможни.
Деятельность	Таможенный персонал

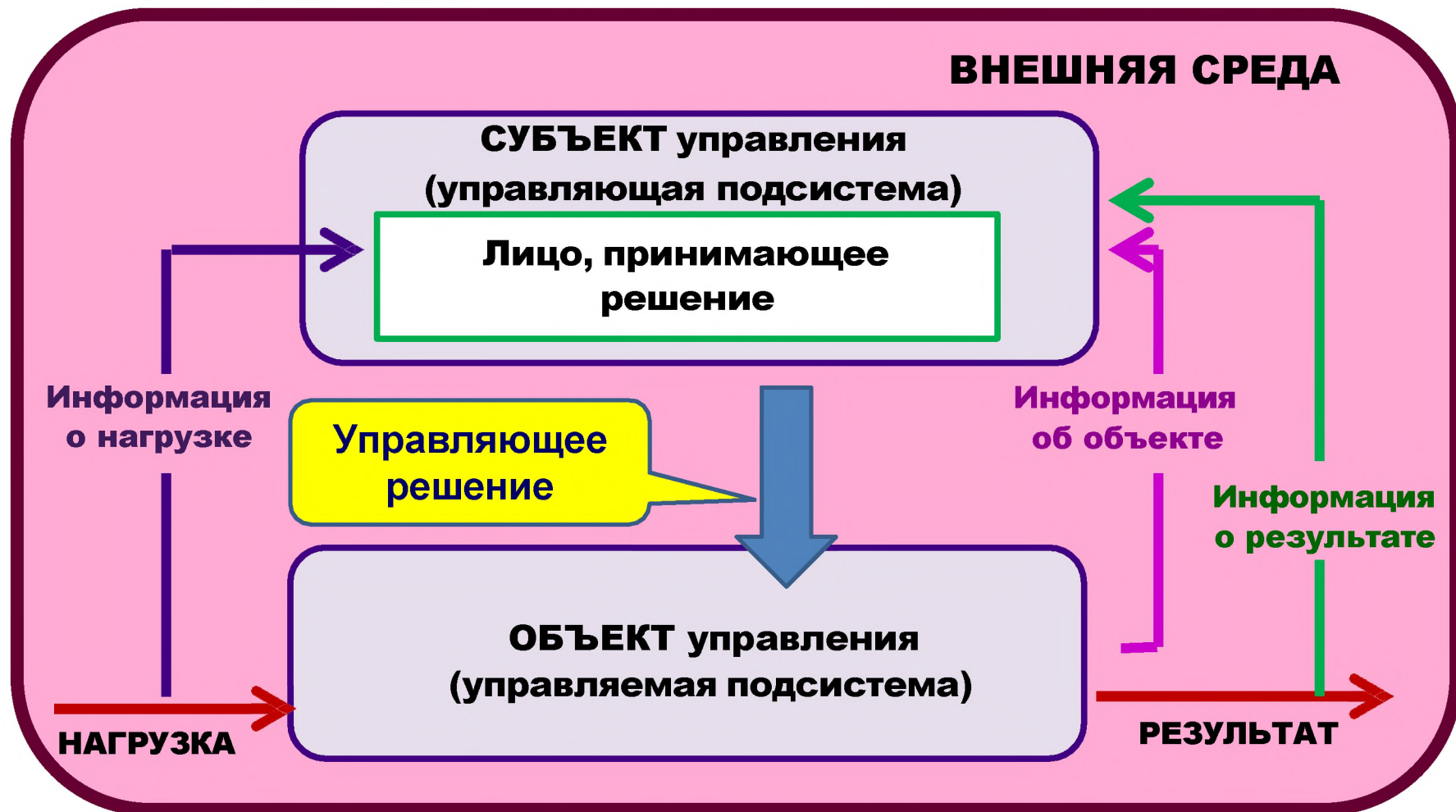
2. Модель управления таможенными органами

В базовой (формализованной) модели управления таможенными органами в качестве объектов управления выступают собственно таможенные органы (ГТК Республики Беларусь, региональные таможни, пункты таможенного оформления (ПТО), учреждение образования «Государственный институт повышения квалификации и переподготовки кадров таможенных органов Республики Беларусь», РУП «Белтаможсервис»), специалисты таможенного дела, а также таможенные коллективы, технологические таможенные процедуры, ресурсы таможенной деятельности (финансовые, материальные, трудовые, информационные и др.), а также звенья инфраструктуры таможенной деятельности.



К субъектам управления таможенными органами относятся все элементы и подсистемы таможенного поста, таможни, ГТК РБ и его управления, осуществляющие процесс управления, т.е. процесс целенаправленного воздействия на коллективы сотрудников, занятых в управляемой системе.

В совокупности субъект управления, объект управления и взаимосвязи между ними – образуют систему управления таможенными органами.



**Базовая модель системы управления
таможенными органами**



Каждый таможенный орган, равно как и любое его структурное подразделение, обладает системными признаками, поскольку **лишь таможня как целостная система способна решить задачи, возложенные на таможенный орган, в полном объеме.**



Система управления таможенными органами — совокупность элементов, функционирование которых обеспечивает эффективную деятельность, направленную на достижение целей таможенных органов.



Система управления таможенными органами включает:

- 1. специалистов, объединенных в органы управления;**
- 2. используемый комплекс методов управления;**
- 3. организационную и вычислительную технику;**
- 4. связи между органами управления, объектом управления и внешней средой;**
- 5. документооборот, необходимый для выполнения функций.**



Система управления таможенными органами обладает свойством **иерархичности, выраженное в **принципе единоначалия**, необходимость осуществления которого обуславливается сложностью решаемых таможенными органами задач, а также обстановки, в которой они функционируют (повышенная ответственность, динамика оперативной обстановки, политические и экономические риски и т.д.).**

Процесс управления таможенными системами включает такие этапы, как:

- 1. получение и уяснение задачи;**
- 2. сбор и обработка информации;**
- 3. формирование гипотезы о состоянии таможенной системы;**
- 4. выбор критерия общего плана действия;**
- 5. определение общего плана действия (декомпозиция задач и ограничений по этапам функционирования);**
- 6. определение конкретных плановых мероприятий и критериев их оценки;**
- 7. определение и реализация управляющих воздействий.**



3. Таможенное дело Республики Беларусь как объект управления

Таможенное дело в Беларуси – это сфера государственной политики, особая область государственных интересов, специфическое направление деятельности системы государственной власти по контролю и регулированию экономических процессов Республики Беларусь, в первую очередь, - ее внешнеэкономической деятельности.

Таможенное дело в Республике Беларусь объединяет такие направления таможенной теории и практики, как:

- 1. ТАМОЖЕННУЮ ПОЛИТИКУ ГОСУДАРСТВА** – курс действий и систему мер таможенного регулирования и контроля, проводимых государством во внешнеэкономической деятельности, определяющую идеологию, цели и задачи таможенного дела на конкретном историческом этапе;
- 2. ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННУЮ ФУНКЦИЮ**, реализуемую в целях эффективной политики – таможенное регулирование;
- 3. ФОРМУ РЕАЛИЗАЦИИ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ** – таможенный контроль в его широком понимании;
- 4. ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ И НОРМАТИВНОЕ ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ** таможенного регулирования и контроля;
- 5. ОРГАНИЗАЦИЮ ТАМОЖЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ** в системе государственных органов власти;
- 6. ВОПРОСЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО, КАДРОВОГО, ИНФРАСТРУКТУРНОГО** и других видов **ОБЕСПЕЧЕНИЯ** таможенного регулирования и контроля.

ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО БЕЛАРУСИ

ТАМОЖЕННАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА

идеология, общегосударственные функции, задачи таможенного дела

СИСТЕМНЫЕ ТАМОЖЕННЫЕ ФУНКЦИИ

РЕГУЛИРУЮЩАЯ

КОНТРОЛЬНАЯ

ФИСКАЛЬНАЯ

**ПРАВО-
ОХРАНИТЕЛЬНАЯ**

**ИНФОРМАЦИОННАЯ,
НАУЧНО-
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ**

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА

таможенное законодательство и нормативные правовые акты в области
таможенного регулирования

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА

организация таможенного регулирования в системе
государственных органов власти

ТЕХНОЛОГИЯ И ИНФРАСТРУКТУРА ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА

технологическое, кадровое и инфраструктурное и другие виды
обеспечения таможенного регулирования

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РБ

Морфологическая модель таможенного дела РБ

ГОСУДАРСТВО

Что делать?

**Направление деятельности государства
ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО**

Как делать?

**Функция государственного управления
ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ**

Какими инструментами?

**Инструменты государственного регулирования
ТАМОЖЕННОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ**

Какими методами и средствами?

**Институционально-правовые и институционально-организационные средства
ТАМОЖЕННАЯ СЛУЖБА**

Какова форма управляющего воздействия?

ТАМОЖЕННЫЙ КОНТРОЛЬ

**Объект государственного управления
ЭКОНОМИКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И СФЕРА ЕЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Эволюция понятия «таможенное дело» и процесс
управления таможенным делом**

Процесс управления таможенным делом:

1. Что делать? – как это делать и чем (какими инструментами) – определение функций управления;

2. Как делать? - выделение функции регулирования в таможенной деятельности;

ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ – установление и применение порядка и правил, при соблюдении которых юридические и физические лица реализуют право на перемещение товаров и транспортных средств через таможенную границу РБ.

3. Какими инструментами? – выбор инструментов администрирования;

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ – деятельность по руководству порученным участком работы посредством административных методов управления.

ТАМОЖЕННОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ – система административных методов и технологий воздействия на сферу ВЭД, организуемые и управляемые с целью качественной реализации функций таможенного регулирования и контроля.

4. Какими методами и средствами? – выбор институционально-правовых и институционально-организационных средств;

5. Какова форма управляющего воздействия – выбор средств таможенного контроля.

Тема 4. Организация, структура и регулирование деятельности таможенных органов

- 1. Особенности управления в таможенных органах**
- 2. Организационная структура таможенных органов**
- 3. Функции управления в таможенных органах**
- 4. Процессный подход к управлению в таможенных органах**

1. Особенности управления в таможенных органах

Особенности управления в таможенных органах с точки зрения процесса управления:

- 1. Управление в таможенной службе характеризуется высокой степенью централизации, которая является необходимой основой деятельности таможенных органов.**
- 2. Таможенная управляемая система отличается большой динамичностью, чтобы всегда отвечать постоянно изменяющимся условиям, в которых решается задача обеспечения экономической безопасности и защиты экономических интересов страны.**
- 3. Управление в таможенных органах характеризуется высокой степенью социально-политической ответственности.**



2. Организационная структура таможенных органов

Под организационной структурой таможенного органа следует понимать совокупность составляющих его структурных подразделений, порядок их подчиненности, а также формы распределения между ними функций и полномочий.



2. Организационная структура таможенных органов

Виды структурных подразделений таможенных органов:

1. ОПЕРАТИВНЫЕ (таможенного оформления и таможенного контроля, экономической работы и правоохранительной деятельности и др.).

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ (кадровые, финансово-плановые, правовые, информационного и документационного обеспечения, хозяйственные, материально-технического снабжения и обеспечения и др.).

3. ШТАБНЫЕ (организационно-инспекторские, организационно-аналитические и др.).



2. Организационная структура таможенных органов

БРЕСТСКАЯ ТАМОЖНЯ



2. Организационная структура таможенных органов

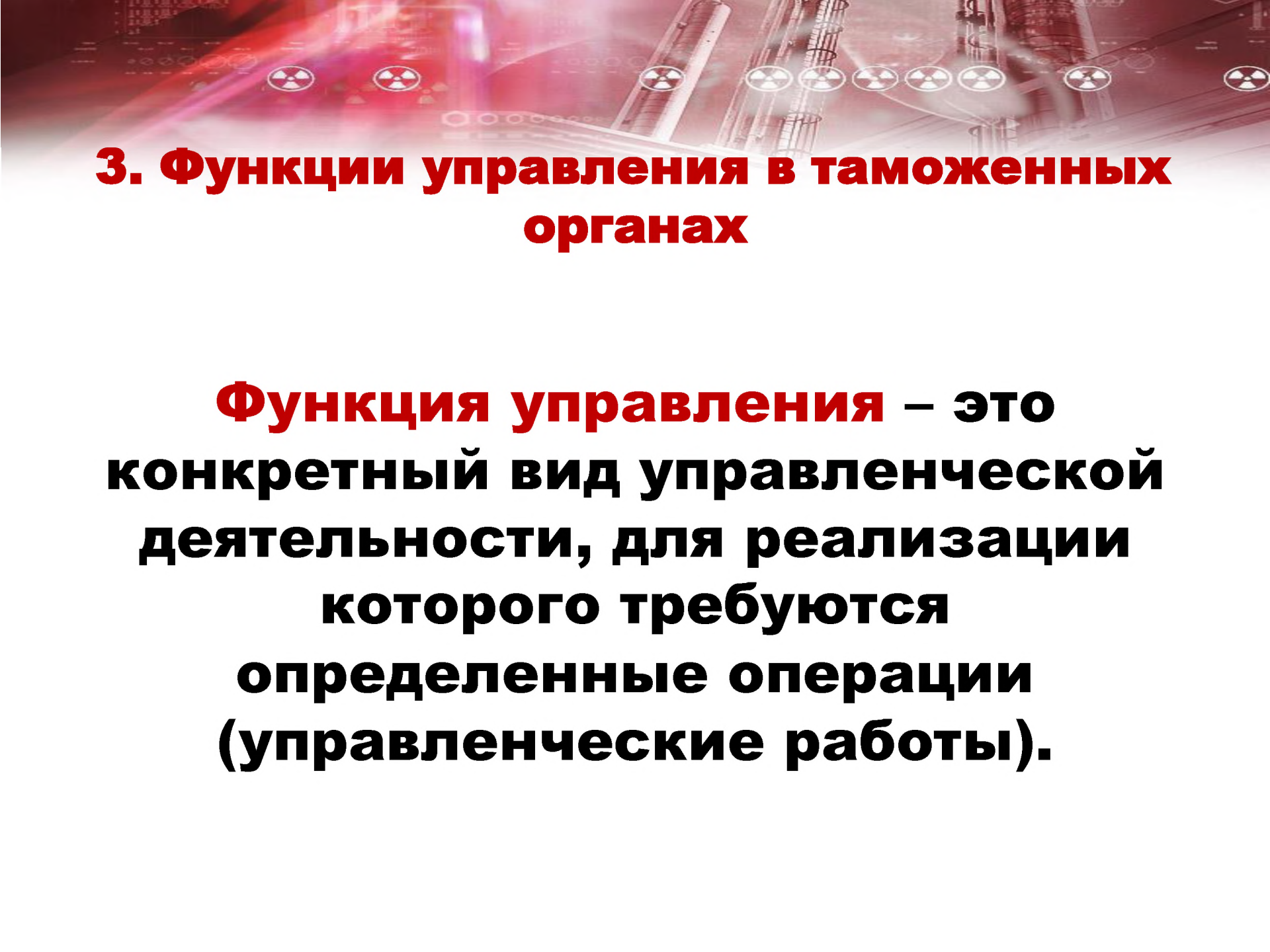
Регион деятельности: Брестская область

БРЕСТСКАЯ ТАМОЖНЯ

НАЧАЛЬНИК ТАМОЖНИ



Таможенный пост «Брест- Центральный»	Таможенный пост «Варшавский мост»	Таможенный пост «Брест- СЭЗ»	Таможенный пост «Малорита»	Таможенный пост «Барановичи»
г. Брест, ж.-д. Брест-Восточный в центральном районе, пункт пропуска Брест (Тересполь)	г. Брест, ул. Варшавское шоссе, 1, пункт пропуска Брест (Тересполь)	г. Брест, ул. Лейтенанта Рябцева, 45А	Брестская обл., Малоритский район, дер. Мокраны, пункт пропуска Мокраны (Доманово)	Брестская обл., г. Барановичи, ул. Фестивальная, 30А



3. Функции управления в таможенных органах

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

3. **Функции управления в таможенных органах**

ОБЩИЕ ФУНКЦИИ управления в таможенных органах:

- 1. Анализ.**
- 2. Прогнозирование (предвидение).**
- 3. Планирование.**
- 4. Организация.**
- 5. Исполнение принятых решений и планов.**
- 6. Регулирование.**
- 7. Управленческий учет.**
- 8. Контроль.**

ОСНОВНЫЕ функции управления :

- 1. Планирование.**
- 2. Организация.**
- 3. Регулирование.**
- 4. Мотивация.**
- 5. Контроль.**

3. Функции управления в таможенных органах

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ управления в таможенных органах:

- 1. Функция управления таможенной деятельностью** – управление таможенным оформлением и таможенным контролем, правоохранительной деятельностью, статистической деятельностью, а также по научно-техническому развитию таможенного дела.
- 2. Функция управления финансово-экономической деятельностью** – управление финансовой и бухгалтерской деятельностью.
- 3. Функция управления социальной деятельностью** - управление кадровой, трудовой деятельностью, социальным обеспечением и психолого-педагогической деятельностью.
- 4. Функция управления административно-хозяйственной деятельностью** – управление административной деятельностью, развитием таможенной инфраструктуры и капитальным строительством, материально-техническим обеспечением.



4. Процессный подход к управлению в таможенных органах

**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ –
это деятельность органов аппарата
управления, направленная на
достижение целей таможенных органов
путем реализации определенных
функций с использованием
соответствующих методов и принципов
управления.**

4. Процессный подход к управлению в таможенных органах

Специфика содержания и аспекты процесса управления таможенными органами:

- 1. Методологический аспект** – процесс управления реализуется по этапам в определенной последовательности: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы, принятие управленческого решения.
- 2. Цель управления** – представление руководителя о том, какой должна быть управляемая подсистема.
- 3. Управленческая ситуация** – совокупность всех условий в конкретной сфере управления, сложившихся в определенное время и требующих соответствующих действий руководителя.
- 4. Проблема** – основное противоречие между ситуацией и целью.
- 5. Принятие управленческого решения** – поиск путей разрешения проблемы, организационная работа по реализации найденного пути.

4. Процессный подход к управлению в таможенных органах

Специфика содержания и аспекты процесса управления таможенными органами:

6. Функциональный аспект – реализация общих функций управления в определенной последовательности.

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

8. Организационный аспект – заключается в использовании организационно-распорядительных методов воздействия на управляемую систему – регламентирование, нормирование, инструктирование.

9. Социальный аспект – определяется участием человека во всех этапах процесса управления.

10. Информационный аспект – состоит в определенной последовательности операций по преобразованию информации в процессе управления (сбор, обработка, передача).

4. Процессный подход к управлению в таможенных органах

ГЛАВНОЙ ЦЕЛЮ

**управления в системе
таможенных органов,
т.е. целью
стратегического
управления, является
обеспечение
государственного
регулирования ВЭД.**



4. Процессный подход к управлению в таможенных органах

В зависимости от того, какую роль играет цель в процессе управления, выделяют несколько типов управления в таможенных органах:

- 1. СИТУАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – имеется на всех уровнях иерархии управления в таможенных органах, реализуется в условиях конкретной ситуации, цели не уделяется большое значение.
- 2. ПРОГРАММНОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – основано на тщательной разработке заданной программы с расчленением ее по уровням системы с указанием последовательности выполнения, часто применяем в таможенных органах (развитие БТС, создание и оборудование сети пунктов пропусков через таможенную границу и т.д.).
- 3. ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – цель играет основополагающую роль и определяет характер и ход управленческой деятельности (построение дерева целей, его согласование с деревом задач, их корреляция с организационной структурой).

Тема 5. Развитие организационного поведения и управление персоналом в таможенных органах

- 1. Организационное поведение и управление им**
- 2. Кадровая служба таможенных органов**
- 3. Управление персоналом в таможенных органах**
- 4. Законодательные акты по теме (самостоятельное изучение)**



1. Организационное поведение и управление им

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ (ОП) -
отрасль знаний о поведении отдельных
личностей, групп, организаций с целью
понимания, прогнозирования и улучшения
показателей работы индивидуумов и, в
конечном итоге, организаций, частью
которых они являются.**

1. Организационное поведение и управление им

Составляющие блоки

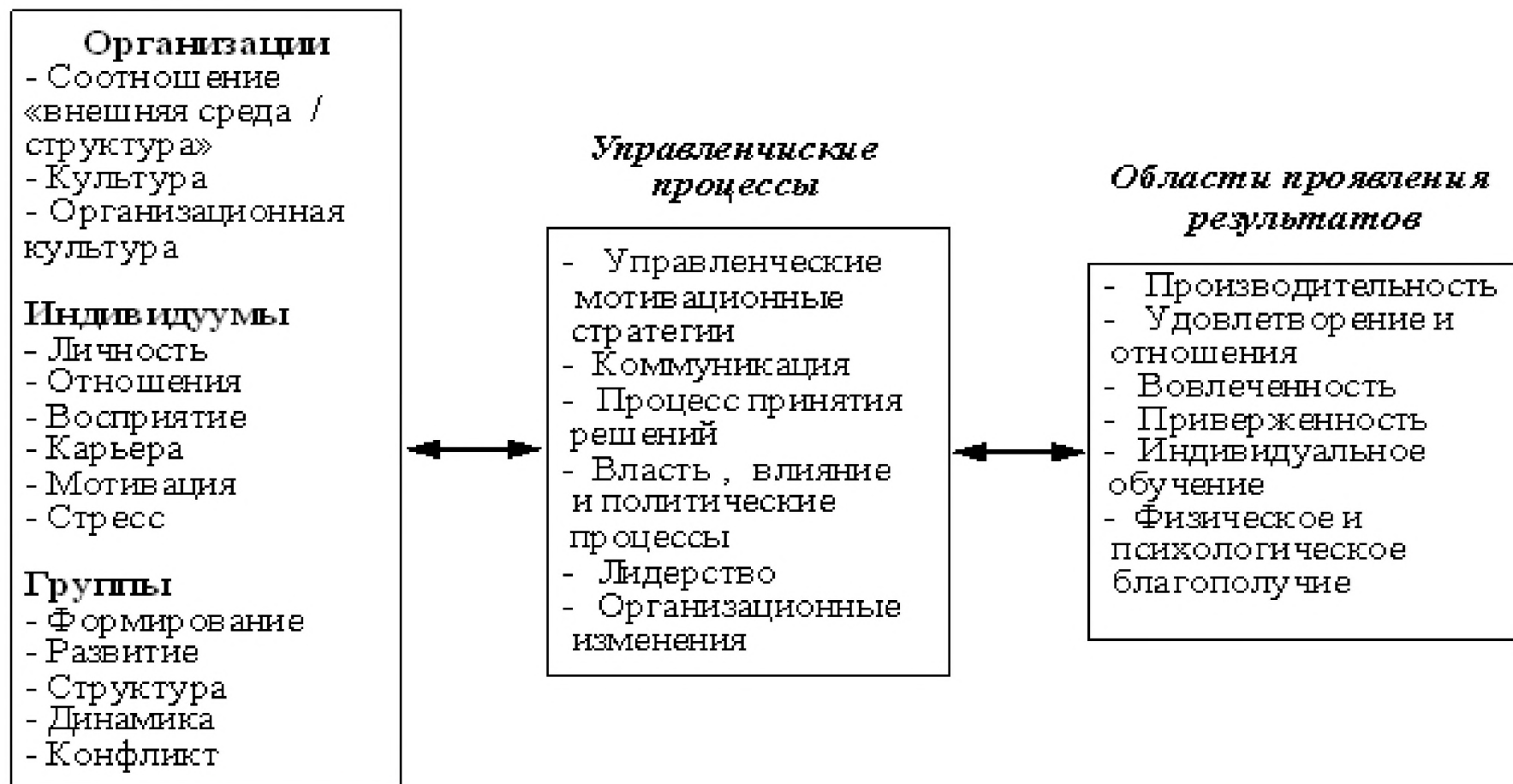


Рис. 1. Сфера организационного поведения



1. Организационное поведение и управление им

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения.

ФУНДАМЕНТ системы организационного поведения составляет ее **ФИЛОСОФИЯ** - основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Философия базируется на двух источниках — фактических и ценностных предпосылках.



1. Организационное поведение и управление им

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения трех основных ее элементов — видения, миссии и целей.

ВИДЕНИЕ представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее.

МИССИЯ определяет направления деятельности организации, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы клиентов, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации

ЦЕЛИ представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет).

1. Организационное поведение и управление им

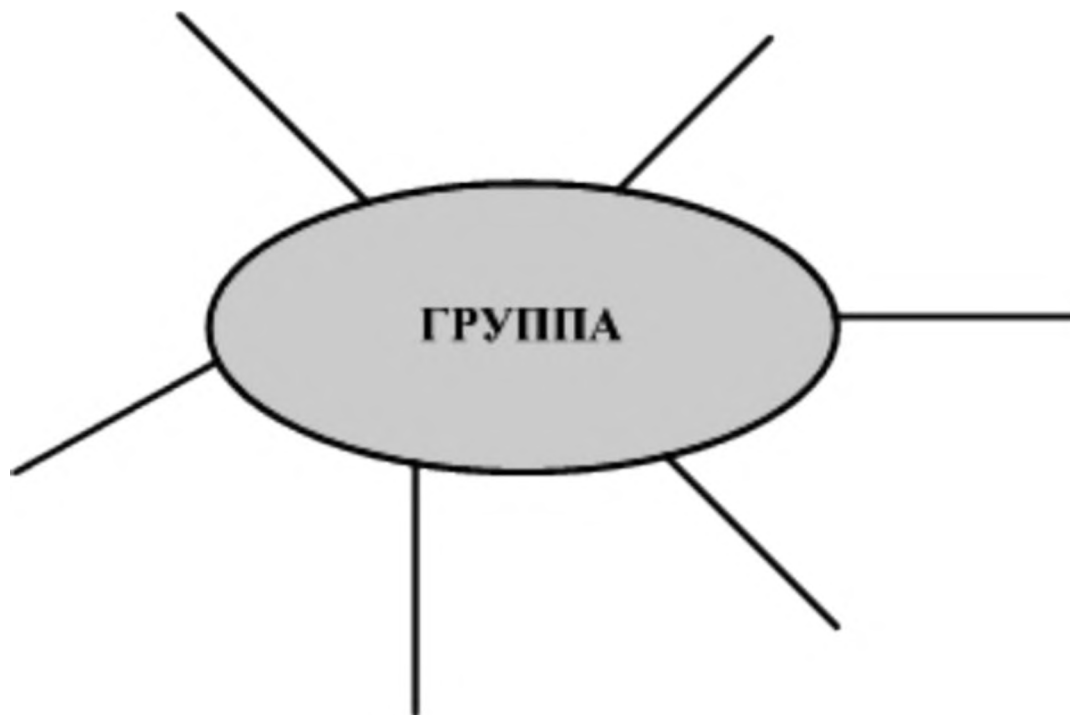


Рис. 2. Что такое группа?



1. Организационное поведение и управление им

ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ – важная составляющая организационного поведения.

ГРУППА — союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

1. Организационное поведение и управление им

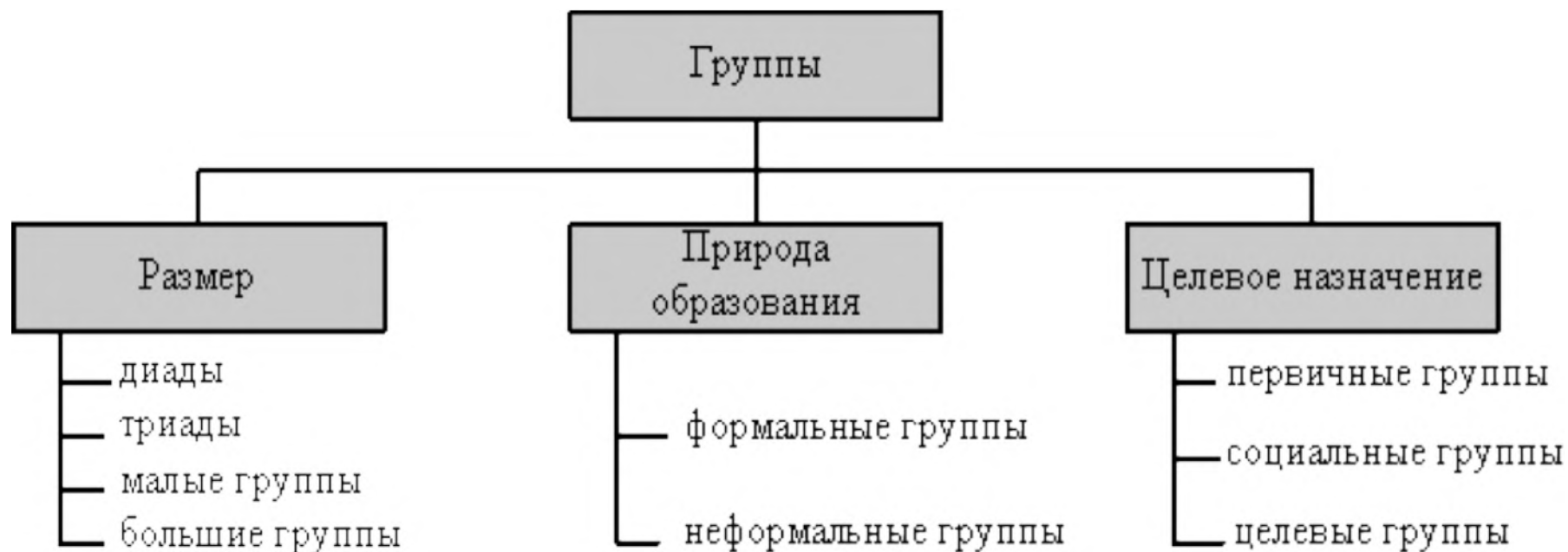


Рис. 3. Классификация групп

1. Организационное поведение и управление им

Эффект размера группы

Диады	Триады	Малые группы	Большие группы
- 2 человека - опасность не найти общего решения - ложный консенсус	- 3 человека - двое против одного - конфликты - напряженность - нестабильность	- идеальная численность 5-7 человек - нечетное число членов уменьшает возможность зайти в тупик - хорошая возможность для взаимодействия членов - сплоченность	- более 15 человек - слабая возможность для взаимодействия членов - снижение уровня сплоченности - снижение степени удовлетворенности от работы - усиление формальной составляющей - зависимость качества выполнения работы от задач

1. Организационное поведение и управление им

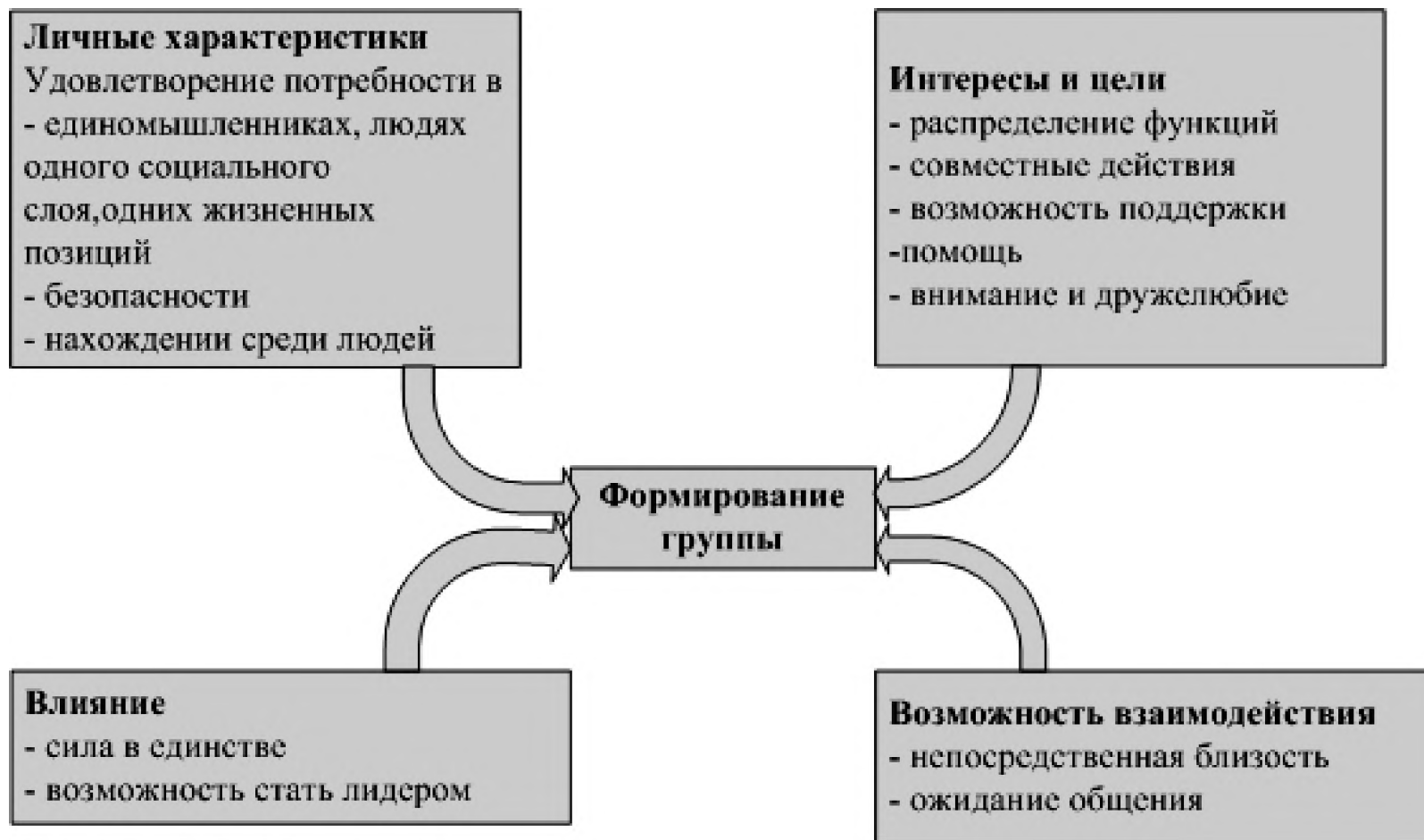


Рис. 4. Факторы, определяющие создание группы

1. Организационное поведение и управление им

Табл. 1. Характерные особенности каждой стадии развития групп

Стадии развития групп	Характерные особенности
Начальная стадия формирования (формирование)	Характеризуется неопределенностью структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы
Внутригрупповой конфликт (бурление)	Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере)
Обеспечение сплоченности членов группы (нормирование)	Отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
Стадия наивысшей работоспособности и производительности (выполнение работ)	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов
Заключительная стадия (расформирование)	Для временных групп выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период может заметно снизиться

1. Организационное поведение и управление им

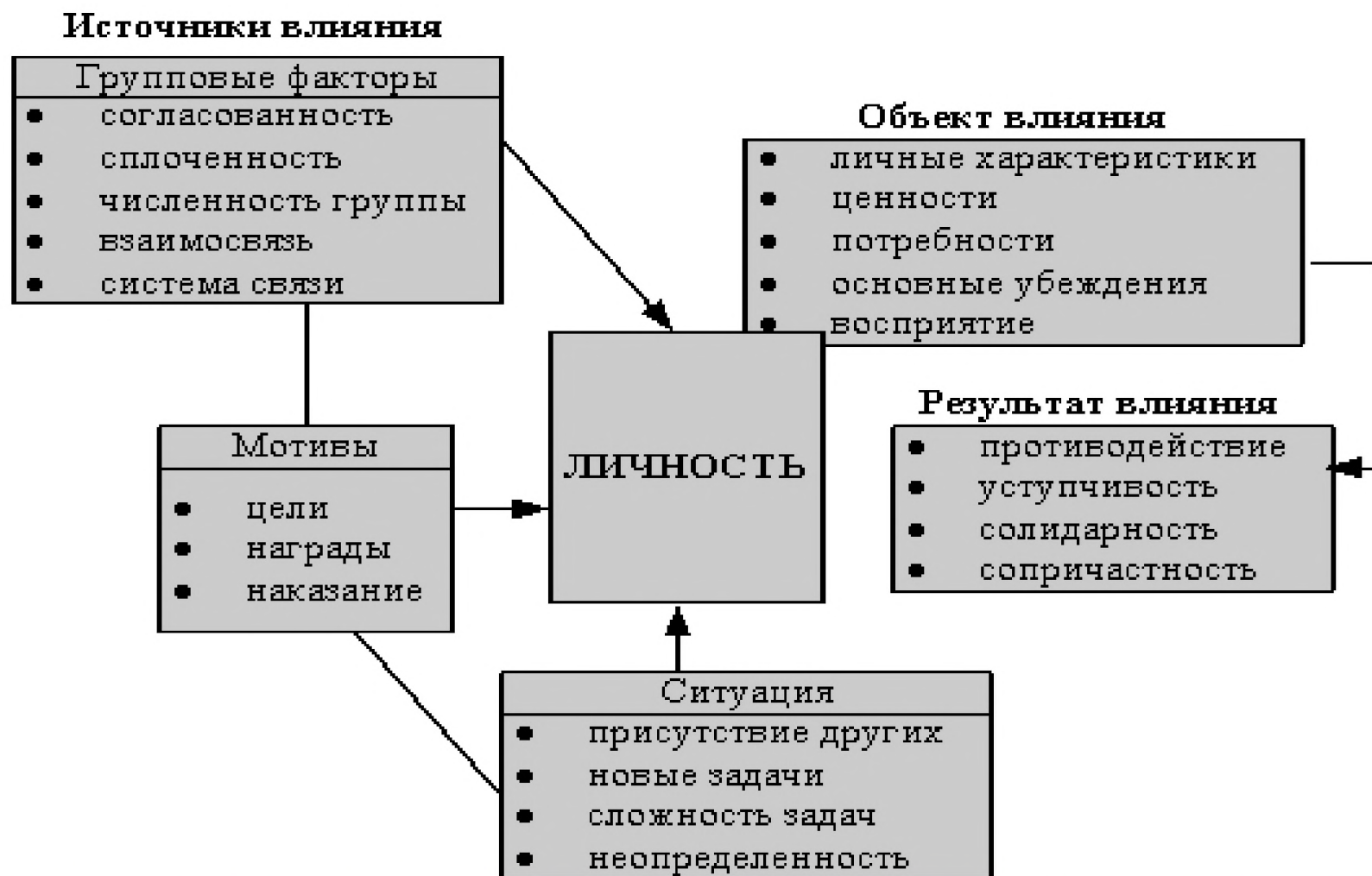


Рис. 5. Факторы, определяющие влияние, повиновение, подчинение

1. Организационное поведение и управление им



Рис. 6. Факторы и результаты сплоченности группы



2. Кадровая служба таможенных органов

Работа с кадрами выделена в таможенных органах в разряд приоритетных направлений.

Без совершенствования кадровой работы, форм управленческой деятельности, повышения профессионализма, организованности и дисциплины невозможно решить задачи, поставленные перед таможенной службой страны.



2. Кадровая служба таможенных органов

Кадровая служба — совокупность специализированных подразделений в структуре организации (с занятыми в них должностными лицами — руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом организации в рамках избранной кадровой политики.

Кадровая служба таможенных органов комплектуется специалистами - сотрудниками таможенных органов, имеющими соответствующее профессиональное образование



2. Кадровая служба таможенных органов

ФУНКЦИИ кадровой службы таможенных органов:

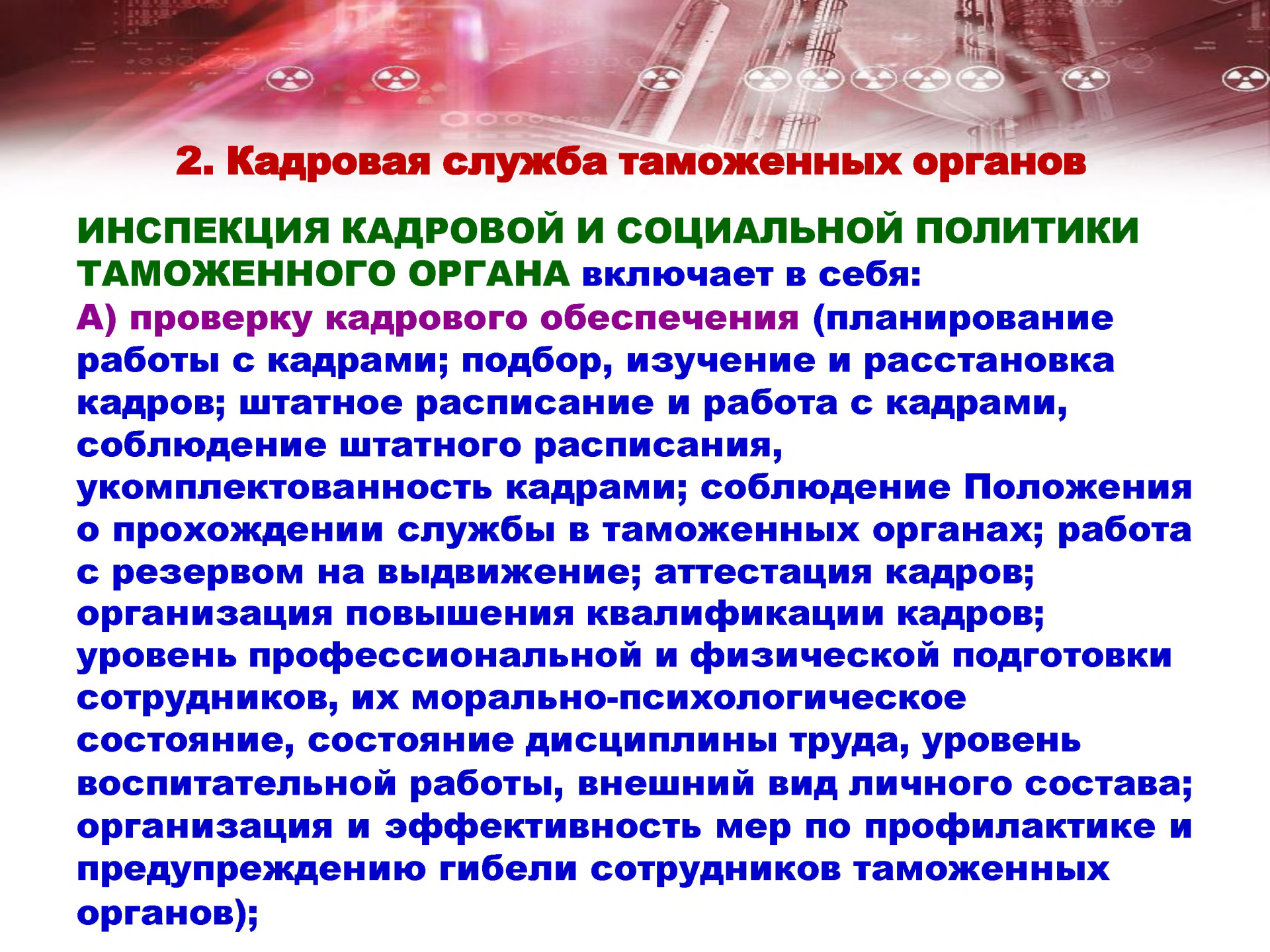
- 1) обеспечивает реализацию кадровой политики в таможенных органах;**
- 2) осуществляет подбор и расстановку кадров таможенных органов, организует проведение аттестации сотрудников таможенных органов;**
- 3) оформляет решения начальников таможенных органов, связанные с прохождением службы в таможенных органах, ведет личные дела сотрудников таможенных органов, учет численности сотрудников таможенных органов и формирует штатное расписание;**
- 4) организует проведение воспитательных и профилактических мероприятий в таможенных органах, а также деятельность службы психологов таможенных органов;**



2. Кадровая служба таможенных органов

ФУНКЦИИ кадровой службы таможенных органов:

- 5) консультирует сотрудников таможенных органов по вопросам прохождения службы, обеспечивает их правовую защиту, взаимодействует по этим вопросам с профессиональными союзами сотрудников таможенных органов;**
- 6) организует и осуществляет инспектирование таможенных органов, а также непосредственный контроль за прохождением службы в таможенных органах;**
- 7) организует и контролирует профессиональную подготовку сотрудников таможенных органов.**



2. Кадровая служба таможенных органов

**ИНСПЕКЦИЯ КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ
ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА** включает в себя:

А) проверку кадрового обеспечения (планирование работы с кадрами; подбор, изучение и расстановка кадров; штатное расписание и работа с кадрами, соблюдение штатного расписания, укомплектованность кадрами; соблюдение Положения о прохождении службы в таможенных органах; работа с резервом на выдвижение; аттестация кадров; организация повышения квалификации кадров; уровень профессиональной и физической подготовки сотрудников, их морально-психологическое состояние, состояние дисциплины труда, уровень воспитательной работы, внешний вид личного состава; организация и эффективность мер по профилактике и предупреждению гибели сотрудников таможенных органов);



2. Кадровая служба таможенных органов

**ИНСПЕКЦИЯ КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ
ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА** включает в себя:

Б) проверку социально-бытового обеспечения сотрудников и социальной защиты (наличие нормативных документов по вопросам социально-бытового обеспечения, положений и рабочих инструкций; состояние делопроизводства жилищно-бытовой комиссии; выполнение нормативных актов Республики Беларусь по вопросам социальной защиты сотрудников);



2. Кадровая служба таможенных органов

**ИНСПЕКЦИЯ КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ
ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА** включает в себя:

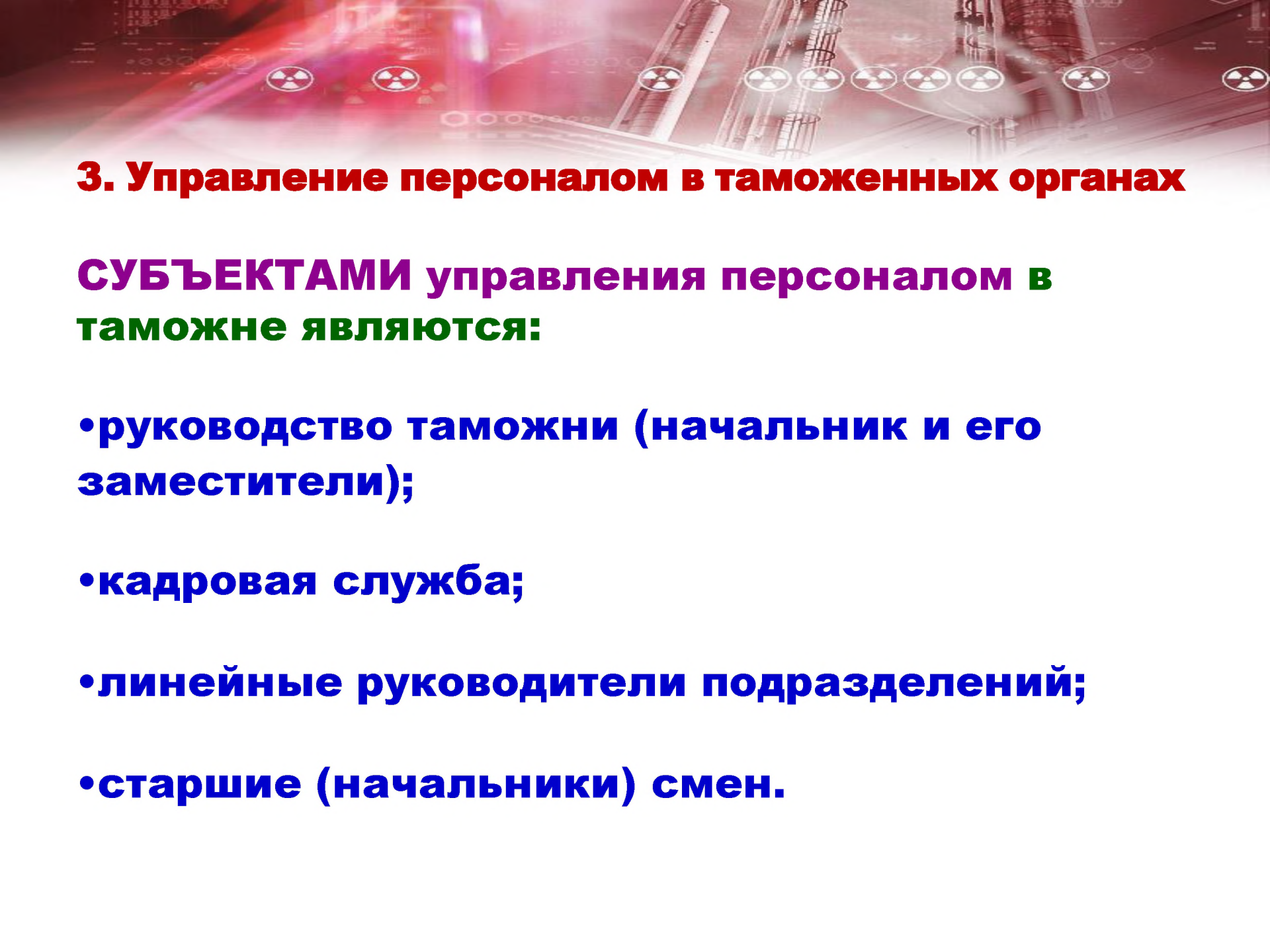
В) проверку медицинского обеспечения сотрудников (наличие нормативных документов по вопросам медицинского обеспечения сотрудников и их выполнение, наличие положений и рабочих инструкций; укомплектованность медицинскими специалистами; заключение договоров на медицинское обслуживание сотрудников; расходы на медицинское обеспечение; анализ заболеваемости сотрудников).



3. Управление персоналом в таможенных органах

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ - система кадровой работы по формированию, развитию и использованию кадрового потенциала таможенной службы.

Включает в себя: поиск и отбор, подбор и расстановку, обучение и оценку профессиональных и деловых качеств, обеспечение профессионального роста и карьерного продвижения должностных лиц, мотивацию труда, организацию и охрану труда, и иные направления.



3. Управление персоналом в таможенных органах

СУБЪЕКТАМИ управления персоналом **в**
таможне являются:

- **руководство таможни (начальник и его заместители);**
- **кадровая служба;**
- **линейные руководители подразделений;**
- **старшие (начальники) смен.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Управление таможенной службой в большей степени связано с обеспечением наиболее эффективного использования служащих в реализации задач и функций таможенных органов, поиском оптимальной организационной структуры аппарата, определением моделей взаимодействия с институтами гражданского общества.

Управление персоналом подчинено, прежде всего, подбору и расстановке кадров, повышению их профессионализма, раскрытию способностей служащих и поиску путей их рационального развития.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Управление персоналом как самостоятельно функционирующая система, система кадровой работы, является механизмом реализации кадровой политики государственной службы.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА как социальное явление - это стратегия субъекта управления по отношению к формированию и востребованности профессиональных возможностей граждан, обеспечивающих достижение общих целей социума.



3. Управление персоналом в таможенных органах

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ТАМОЖНЕ - комплекс согласованных правовых, организационно-управленческих социально-психологических мер, направленных на формирование необходимых кадровых ресурсов и обеспечение эффективной деятельности по решению поставленных перед таможенной задачей, осуществляется с учетом научных основ управления персоналом как самостоятельного вида деятельности в области менеджмента.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Работа с персоналом в таможне проводится по следующим направлениям:

- 1. своевременное пополнение подразделений кадрами;**
- 2. оптимизация организационно-штатной структуры, рациональная расстановка кадров;**
- 3. обеспечение высокого уровня профессионализма, условий для всестороннего развития личности каждого работника;**
- 4. мотивация кадров к эффективной служебной деятельности.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

ПРИНЦИПЫ управления персоналом в таможенных органах:

- 1. Обеспечение строгого соблюдения требований законов, установленных норм и правил, регламентирующих жизнедеятельность работников, персональная ответственность за выполнение ими служебного и профессионального долга.**
- 2. Доверие и уважение к работникам, объективная оценка их качеств и результатов служебной деятельности.**
- 3. Создание условий для профессионального роста кадров, творческого исполнения ими своих служебных обязанностей.**
- 4. Единоначалие с использованием в его пределах возможностей коллегиальных органов.**
- 5. Оптимальное сочетание опытных и молодых работников, преемственность в руководстве, планомерное движение кадров.**
- 6. Гласность, систематическое информирование работников по вопросам работы с кадрами.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Главным критерием оценки эффективности работы с персоналом в таможне являются результаты его деятельности в решении возложенных на него задач.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Проблемы развития УП

Сложившаяся в таможенных органах система управления кадрами не в полной мере отвечает концепции маркетинга персонала.

Новые социально-экономические проблемы в наше время требуют и нового отношения к управлению персоналом организаций.

Сегодня управление персоналом - это уже не просто вопросы организации труда, а экономический рычаг развития организации и повышения эффективности национальной экономики.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Совершенствованию работы с персоналом в таможенных органах способствует развитие **психологических служб в таможнях.**

ПСИХОЛОГИЯ ТАМОЖЕННОГО КОЛЛЕКТИВА - это сложная совокупность внутриколлективных процессов и явлений, сторон его духовной жизни.

Направления в деятельности психологической службы в таможне:

- 1. участие в работе по профессиональному отбору кандидатов на службу в таможню.**
- 2. создание банка психологических данных сотрудников таможни, проведение индивидуально-психологической работы с лицами, имеющими признаки затрудненной адаптации.**
- 3. оказание помощи руководящему составу и подразделениям таможни в создании здорового морально-психологического климата.**
- 4. проведение психологического консультирования и оказание психологической помощи сотрудникам таможни и членам их семей.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Очень полезной и результативной может оказаться работа психолога с резервом кадров на выдвижение.

Возможности здесь следующие:

- 1. проведение психологической диагностики на предмет возможности зачисления кандидата в резерв;**
- 2. осуществление психологического консультирования резервиста по результатам его психологического обследования;**
- 3. оказание помощи резервисту в составлении индивидуального плана его подготовки к новой должности.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Меры повышения эффективности кадровой работы в таможенных органах:

- 1. Разработать методику определения нагрузки таможенных служащих и внедрить научно обоснованные межотраслевые и ведомственные нормативы труда.**
- 2. Разработать квалификационные требования к различным категориям сотрудников таможенных органов всех уровней.**
- 3. Внедрить современные методики поиска, подбора, проверки и определения профессиональной пригодности претендентов на службу в таможенных органах.**
- 4. Обеспечить пополнение кадров таможни специалистами по таможенному делу.**



3. Управление персоналом в таможенных органах

Меры повышения эффективности кадровой работы в таможенных органах:

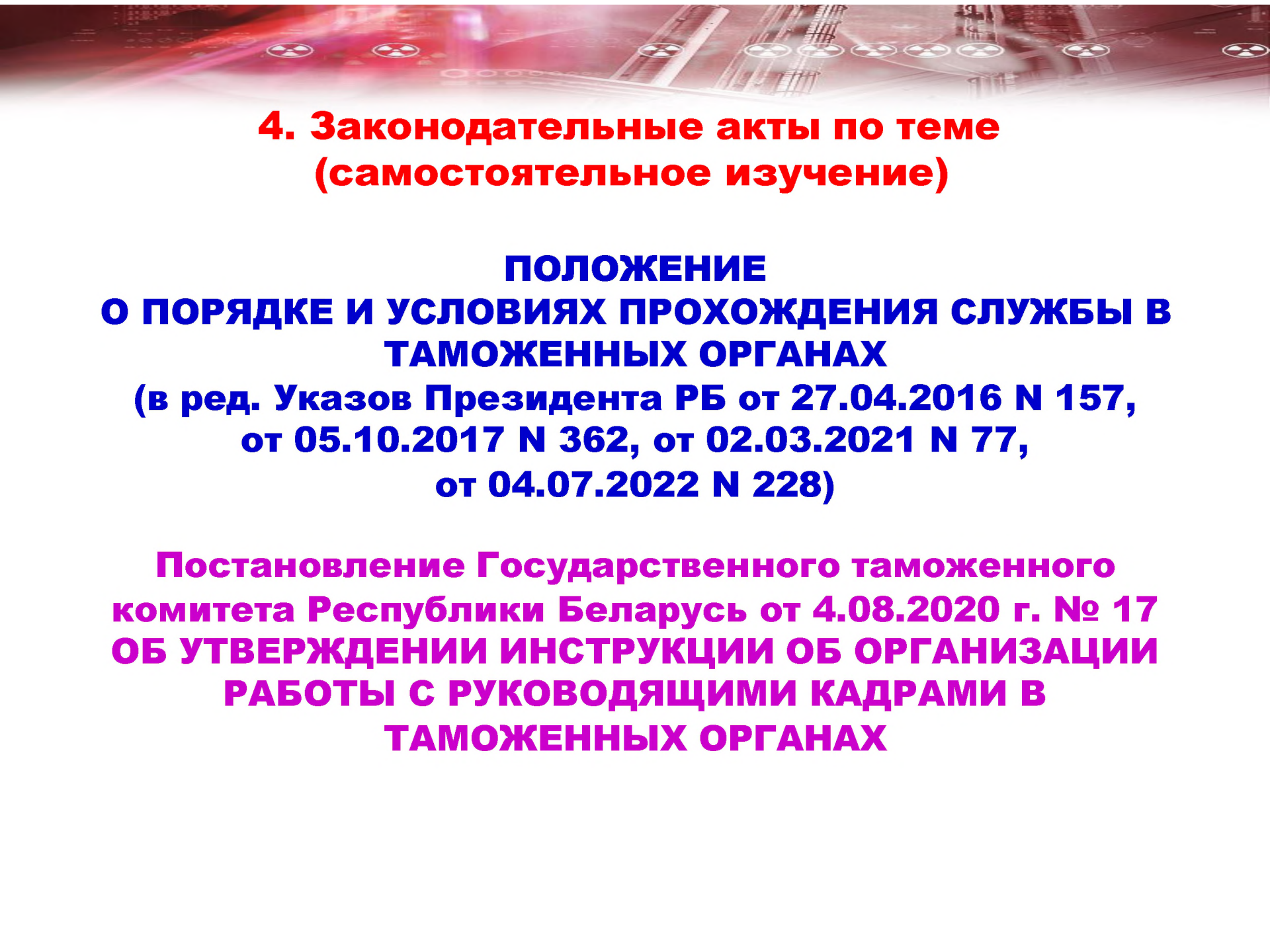
5. Обеспечить следующие возможности для непрерывного роста квалификации кадров таможни: ввести практику обязательного обучения на курсах повышения квалификации для всех служащих таможни по направлению их деятельности раз в три-четыре года на базе регионального таможенного управления и Государственного таможенного комитета; обеспечивать должностных лиц таможни возможностью получения дополнительного профессионального образования, которого требует специфика подразделения; расширить практику проведения семинаров по различным направлениям деятельности таможни на базе других таможен, региональных таможенных управлений и Государственного таможенного комитета.



3. Управление персоналом в таможенных органах

Меры повышения эффективности кадровой работы в таможенных органах:

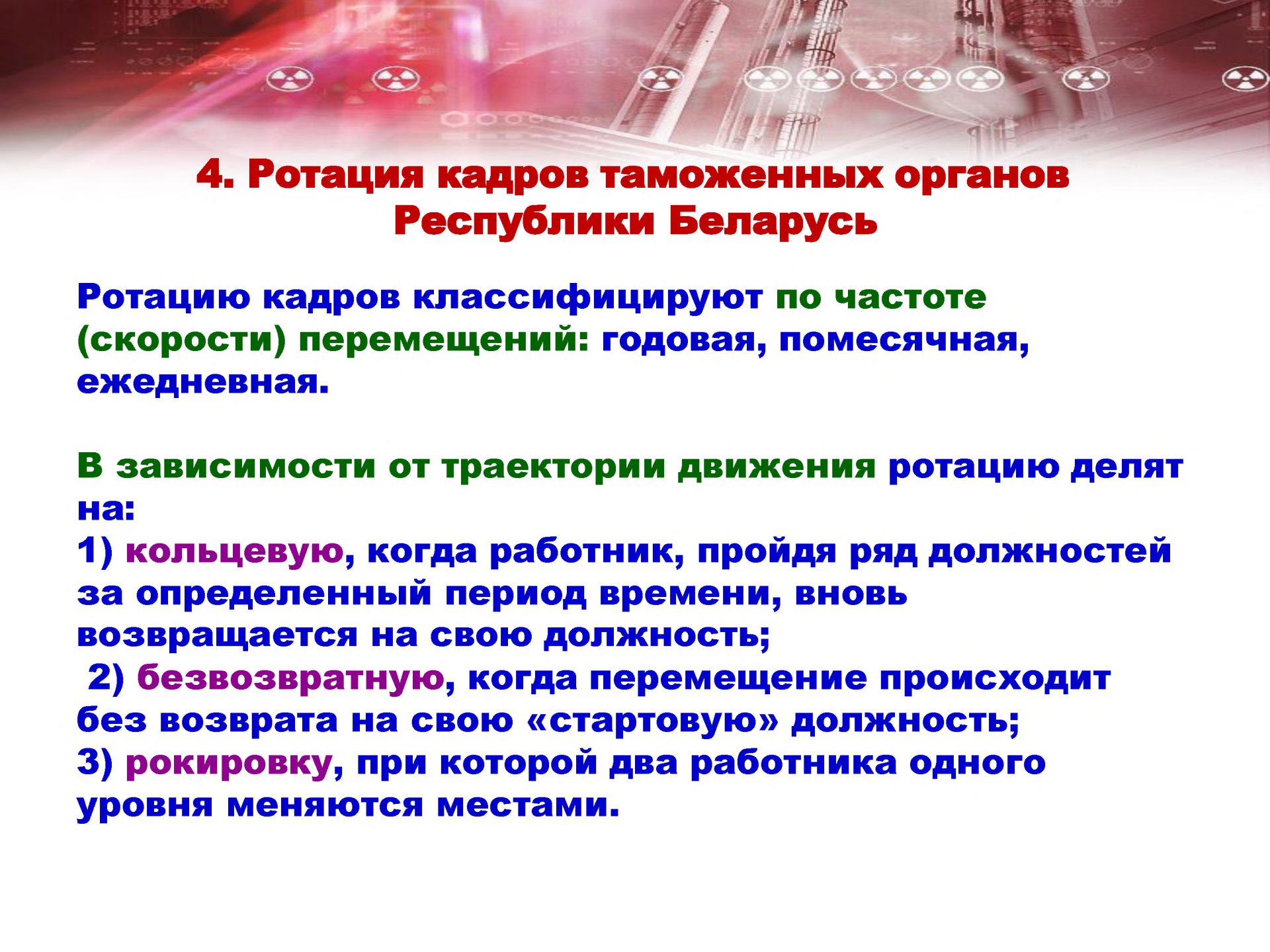
- 6. Совершенствовать кадровую службу в таможне, оснастить ее современными техническими средствами и методиками работы с персоналом.**
- 7. Совершенствовать работу по ротации кадров, а именно, расширить практику осуществления ротации между таможенными органами, предварительно уточнив ее правовую основу и подготовив материально-техническую базу перемещения кадров.**
- 8. Расширить направления работы по формированию резерва кадров на выдвижение;**
- 9. Осуществить мероприятия по развитию психологической службы таможни.**



4. Законодательные акты по теме (самостоятельное изучение)

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ И УСЛОВИЯХ ПРОХОЖДЕНИЯ СЛУЖБЫ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ (в ред. Указов Президента РБ от 27.04.2016 N 157, от 05.10.2017 N 362, от 02.03.2021 N 77, от 04.07.2022 N 228)

**Постановление Государственного таможенного
комитета Республики Беларусь от 4.08.2020 г. № 17
ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ИНСТРУКЦИИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ
РАБОТЫ С РУКОВОДЯЩИМИ КАДРАМИ В
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

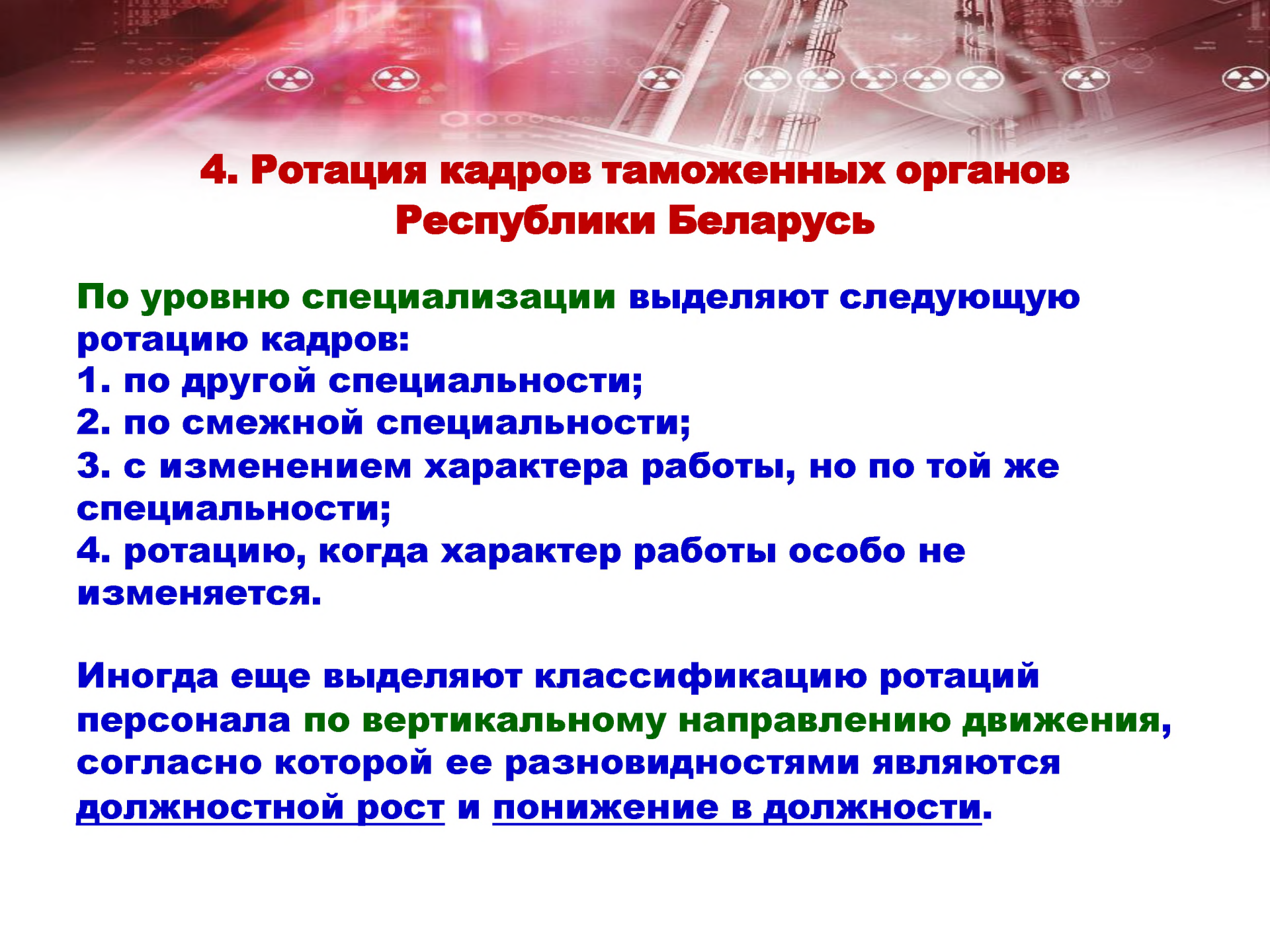


4. Ротация кадров таможенных органов Республики Беларусь

Ротацию кадров классифицируют по частоте (скорости) перемещений: годовая, помесечная, ежедневная.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на:

- 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;**
- 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность;**
- 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами.**

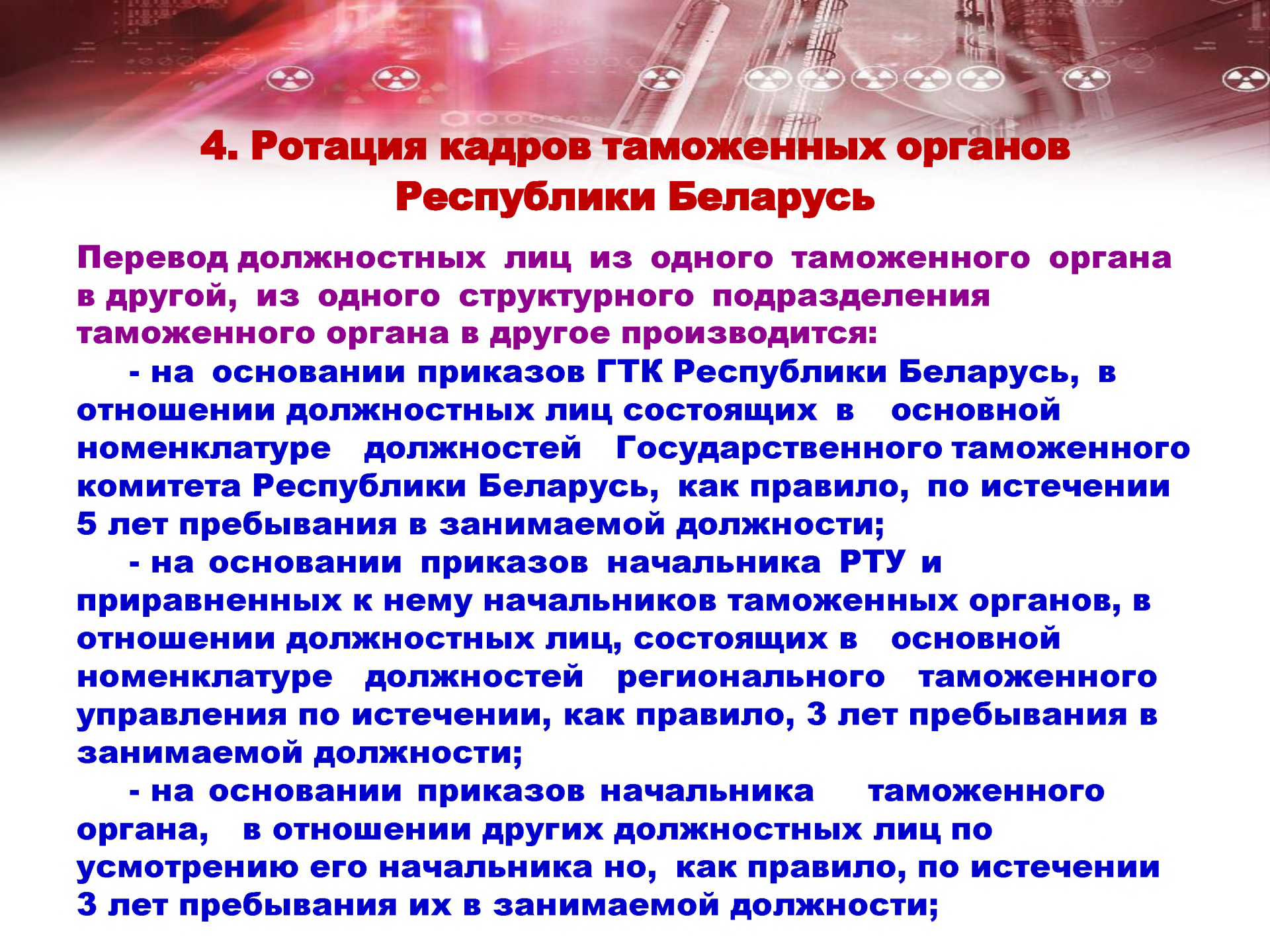


4. Ротация кадров таможенных органов Республики Беларусь

По уровню специализации выделяют следующую ротацию кадров:

- 1. по другой специальности;**
- 2. по смежной специальности;**
- 3. с изменением характера работы, но по той же специальности;**
- 4. ротацию, когда характер работы особо не изменяется.**

Иногда еще выделяют классификацию ротаций персонала по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности.



4. Ротация кадров таможенных органов Республики Беларусь

Перевод должностных лиц из одного таможенного органа в другой, из одного структурного подразделения таможенного органа в другое производится:

- на основании приказов ГТК Республики Беларусь, в отношении должностных лиц состоящих в основной номенклатуре должностей Государственного таможенного комитета Республики Беларусь, как правило, по истечении 5 лет пребывания в занимаемой должности;**
- на основании приказов начальника РТУ и приравненных к нему начальников таможенных органов, в отношении должностных лиц, состоящих в основной номенклатуре должностей регионального таможенного управления по истечении, как правило, 3 лет пребывания в занимаемой должности;**
- на основании приказов начальника таможенного органа, в отношении других должностных лиц по усмотрению его начальника но, как правило, по истечении 3 лет пребывания их в занимаемой должности;**



4. Ротация кадров таможенных органов Республики Беларусь

Ротация кадров проводится:

- внутри таможенного органа;**
- между таможенными органами.**

Ротация из одного таможенного органа в другой, в том числе в таможенный орган, расположенный в другой местности, допускается только с согласия должностного лица и оформляется срочным трудовым договором (контрактом), если законодательством не установлен иной порядок перевода сотрудников таможенных органов в другую местность.



4. Ротация кадров таможенных органов Республики Беларусь

**При переводе должностных лиц в
структурные подразделения
таможенного органа, где
предполагается изменение характера
ранее исполняемых ими обязанностей,
они обязаны пройти курс
соответствующей теоретической и
практической подготовки по профилю
структурного подразделения, в которое
переведено должностное лицо.**



Тема 6. Процесс планирования в ТО. Принятие управленческих решений в ТО.

- 1. Особенности планирования в таможенном деле**
- 2. Анализ планирования деятельности таможенных органов**
- 3. Методика планирования в таможенном деле**
- 4. Порядок организации планирования и подготовки проведения заседаний коллегии ФТС**
- 5. Планирование деятельности структурных подразделений аппарата управления и таможен РТУ**
- 6. Планирование выездов в служебные командировки**
- 7. Организация контроля за исполнением планов**
- 8. Принятие управленческих решений в таможенных органах**

1. Особенности планирования в таможенном деле

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

1. Особенности планирования в таможенном деле

Планирование является необходимым элементом организации управленческой деятельности таможенных органов.

Правильная организация этой работы позволит обеспечить своевременное принятие управленческих решений, качественную подготовку документов, повседневный контроль за подчиненными сотрудниками и нижестоящими таможенными органами, а также подведение итогов.

Планирование придает повседневной работе целенаправленный и конкретный характер, позволяет сосредотачивать основные усилия на решении наиболее актуальных проблем, стоящих перед таможенными органами региона, способствует своевременному решению поставленных задач.

1. Особенности планирования в таможенном деле

Задачи выработки цели, моделирования будущей деятельности по достижению цели, ее программирования реализуются выполнением таких управленческих работ как:

- определение цели управления;
- выявление проблемы, мешающей достижению цели;
- выработка и принятие управленческих решений на достижение поставленной цели;
- разработка организационного плана реализации принятого решения;
- согласование разработанного плана;
- утверждение его старшим начальником.

1. Особенности планирования в таможенном деле

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
осуществляется на всех уровнях управления:

- стратегическом (ГТК РБ);
- оперативном (региональное таможенное управление);
- тактическом (таможни, таможенные посты).

1. Особенности планирования в таможенном деле

Кроме того оно соответствует установившимся календарным циклам функционирования таможенной системы –
долгосрочное (от 5 и более лет),
среднесрочное (от 1 года до 5 лет)
и текущее (до одного года).

Управленческая деятельность по реализации планирования как функции управления требует глубокого знания таможенной оперативно-служебной обстановки, ее объективной оценки, опыта, навыков и творческого отношения к делу.

1. Особенности планирования в таможенном деле

В процессе реализации данной функции субъектом управления создаются условия, необходимые для успешного проведения в жизнь принятых решений, в том числе утвержденных планов.

1. Особенности планирования в таможенном деле

Управление в таможенных органах — это комплексная, конкретная, практическая деятельность по сознательной организации всей оперативно-служебной деятельности, на всех ее этапах и стадиях, в пространстве и времени.

2. Анализ планирования деятельности таможенных органов

Основу системы планирования составляют стратегические, организационные и разовые планы.

1) **Стратегические планы** разрабатываются на государственном уровне и включают в себя, в основном, долгосрочные целевые программы решения наиболее актуальных проблем развития таможенной службы (например, Стратегия развития таможенных органов на 2021-2025 годы и прогнозный период до 2030 года).

2. Анализ планирования деятельности таможенных органов

Основу системы планирования составляют стратегические, организационные и разовые планы.

2) **Организационные планы** включают в себя годовые, полугодовые, квартальные и месячные планы работы таможенного органа, его структурных подразделений. Основным документом является план работы таможенного органа на год.

К организационным планам относятся также полугодовые планы работы областных таможен, ежемесячные планы основных мероприятий таможенных органов, планы профессионального обучения, графики инспекторских проверок, планы служебных командировок сотрудников таможенных органов.

2. Анализ планирования деятельности таможенных органов

Основу системы планирования составляют стратегические, организационные и разовые планы.

3) Разовые планы составляются по мере необходимости. К ним относятся:

- планы, разрабатываемые областными таможнями и таможенными органами региона по выполнению решений республиканских органов представительной и исполнительной власти (например, календарный план реализации плана по пополнению доходной части республиканского бюджета);
- планы, предусматривающие комплексное участие ряда подразделений в решении отдельных задач (например, комплексный план по укреплению служебной дисциплины);
- планы по проведению оперативно-поисковых мероприятий и широкомасштабных специальных операций;
- планы проведения семинаров, совещаний.

3. Методика планирования в таможенном деле

- Исходными документами для планирования деятельности таможенных органов ТС РБ являются:
 - Таможенный кодекс ЕАЭС;
 - Указы Президента РБ и постановления Правительства РБ (в части, касающейся деятельности таможенных органов), прежде всего, Закон РБ «О таможенном регулировании в РБ»; Указы Президента РБ: «Вопросы таможенных органов»; «Положение о Государственном таможенном комитете РБ»; «Положение о порядке и условиях прохождения службы в таможенных органах»
 - нормативные и иные документы вышестоящих таможенных органов;
 - аналитические материалы, сформированные по методике анализа и оценки деятельности таможенных органов РБ.

3. Методика планирования в таможенном деле

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ таможенного органа **включает в себя:**

- **оценку оперативной обстановки в регионе деятельности, ее изменения и динамику;**
- **оценку результатов ранее запланированных и проведенных мероприятий;**
- **определение основных направлений и задач таможенного органа на планируемый период;**
- **определение основных организационных, оперативных и иных мер, необходимых для решения основных задач, рациональное распределение и использование имеющихся сил и средств;**
- **определение форм взаимодействия отдельных подразделений при выполнении планируемых мероприятий;**
- **установление конкретных сроков исполнения мероприятий и лиц, ответственных за их выполнение.**

3. Методика планирования в таможенном деле

Планы таможенных органов должны охватывать все структурные подразделения и содержать следующие разделы:

- организационные мероприятия;
- мероприятия по обеспечению действенного таможенного контроля и исполнению доходной части государственного бюджета РБ;
- правоохранительная деятельность;
- кадровая работа и социальное обеспечение;
- тыловое обеспечение.

3. Методика планирования в таможенном деле

В таможнях разработка планов возлагается на начальников таможен по кадровой службе и их заместителей.

3. Методика планирования в таможенном деле

Разработанный проект плана должен отвечать следующим основным требованиям:

1. **Обоснованность и реальность плана** - это учет анализа обстановки и конкретных задач, стоящих перед таможенным органом, его структурным подразделением, конкретным сотрудником, вытекающих из особенностей основных функций, а также требований нормативных и иных документов ТС РБ.
2. **Преемственность или непрерывность.** План должен исходить из результатов выполнения предыдущего плана и иных ранее принятых решений.
3. **Стабильность плана.** Отмена или перенос планового мероприятия является исключительной мерой. Корректировка плана может осуществляться только при наличии серьезных изменений обстановки в регионе деятельности или прямых предписаний вышестоящих таможенных органов.
4. **Конкретность плана.** В плане должны содержаться четкие и ясные формулировки с определением точных сроков и конкретных ответственных лиц.

5. Планирование деятельности структурных подразделений аппарата управления и таможен

На основе годового плана работы ГТК РБ структурные подразделения аппарата Управления и таможни области составляют собственные планы работы на год.

Мероприятия годового плана работы структурных подразделений аппарата Управления и таможен дополняются и конкретизируются в квартальных планах с учетом сложившейся обстановки, текущего состояния дел. Копия экземпляра квартального плана из таможен и структурных подразделений Управления до 25 числа последнего месяца предшествующего квартала представляется в ГТК для координации действий таможен и подразделений аппарата Управления и разработки квартальных планов основных мероприятий ГТК.

5. Планирование деятельности структурных подразделений аппарата управления и таможен

В случае планирования в деятельности структурного подразделения совместных мероприятий с другими подразделениями, виза согласования начальника отдела - соисполнителя мероприятия является обязательной.

Планы таможен утверждает начальник таможенного управления, планы работы таможенного поста - начальник таможни, планы работы структурных подразделений Управления и таможен - соответственно заместители начальника Управления и таможни, курирующие данное направление деятельности.

6. Планирование выездов в служебные командировки

Основанием подачи предложения по командировке является:

- **по плановой** - соответствующий раздел (пункт) годового плана работы РТУ;
- **по внеплановой** - подписанный начальником управления рапорт начальника отдела (сектора) с обоснованием необходимости данной командировки, места и срока ее проведения, указанием фамилии и должности командируемого сотрудника либо распоряжение начальника управления.

6. Планирование выездов в служебные командировки

После согласования с финансово-экономическим отделом РТУ план командировок предоставляется начальнику управления для утверждения в срок до 30 числа предшествующего месяца.

Вопрос об утверждении плана командировок решается начальником РТУ с учетом лимита денежных средств, установленного ГТК РБ управлению на командировочные расходы на планируемый месяц.

7. Организация контроля за исполнением планов

Главной целью контроля является обеспечение безусловной и своевременной реализации запланированных мероприятий. Контроль должен носить систематический и упреждающий характер.

7. Организация контроля за исполнением планов

Начальники таможен региона через своих заместителей, а руководители структурных подразделений аппарата Управления лично организуют полную, точную и своевременную реализацию планов.

Для этого соответствующие руководители определяют исполнителей, формулируют им задания, устанавливают сроки исполнения, проводят оперативные совещания; создают необходимые условия исполнителям и обеспечивают контроль за ходом выполнения плановых мероприятий, определяют время и порядок информирования об исполнении планов.

7. Организация контроля за исполнением планов

ГЛАВНЫМИ ЦЕЛЯМИ КОНТРОЛЯ выполнения планов являются:

- **обеспечение** выполнения задач и мероприятий плана по всем показателям всеми подразделениями таможенных органов региона;
- **выявление неиспользованных резервов** совершенствования служебной деятельности и организации труда личного состава подразделений;
- **недопущение диспропорций** в развитии отдельных подразделений, расстановке сил и средств;
- **устранение ошибок, допущенных при выполнении плана;**
- **совершенствование планирования и управленческой деятельности.**

7. Организация контроля за исполнением планов

Проверка выполнения планов начинается с определения своевременности и правильности доведения заданий до конкретных исполнителей. От этого, в первую очередь, зависит успех выполнения всех запланированных мероприятий.

Выполнение плана проверяется путем изучения отчетных материалов, а также путем непосредственного ознакомления с работой на местах.

Проверка выполнения мероприятий плана должна осуществляться комплексно, то есть по всем разделам плана.

7. Организация контроля за исполнением планов

Краткие анализы выполнения планов работы таможен и функциональных блоков ТС РБ за отчетный период в срок до 10 числа месяца, следующего за отчетным периодом, направляются в ГТК для исполнения контрольных функций, решения проблемных вопросов, требующих решения на региональном уровне, а также для обобщения и анализа деятельности ТС РБ.

7. Организация контроля за исполнением планов

В указанные краткие анализы выполнения планов в обязательном порядке должны включаться:

- нереализованные пункты плана и причины их невыполнения;
- эффективность проведенных мероприятий для достижения задач, стоящих перед таможенным органом;
- проблемные вопросы таможен, таможенных постов и функциональных отделов, которые требуют решения вышестоящего руководства;
- передовой опыт подразделений и инициативный подход сотрудников в ходе повседневной деятельности и другие вопросы на усмотрение соответствующих руководителей.

8. Принятие управленческих решений в таможенных органах



Принятие решений в процессе таможенного регулирования при перемещении объектов внешнеэкономической деятельности (объектов ВЭД) через таможенную границу РБ являются основным продуктом труда должностных лиц таможенных органов РБ.

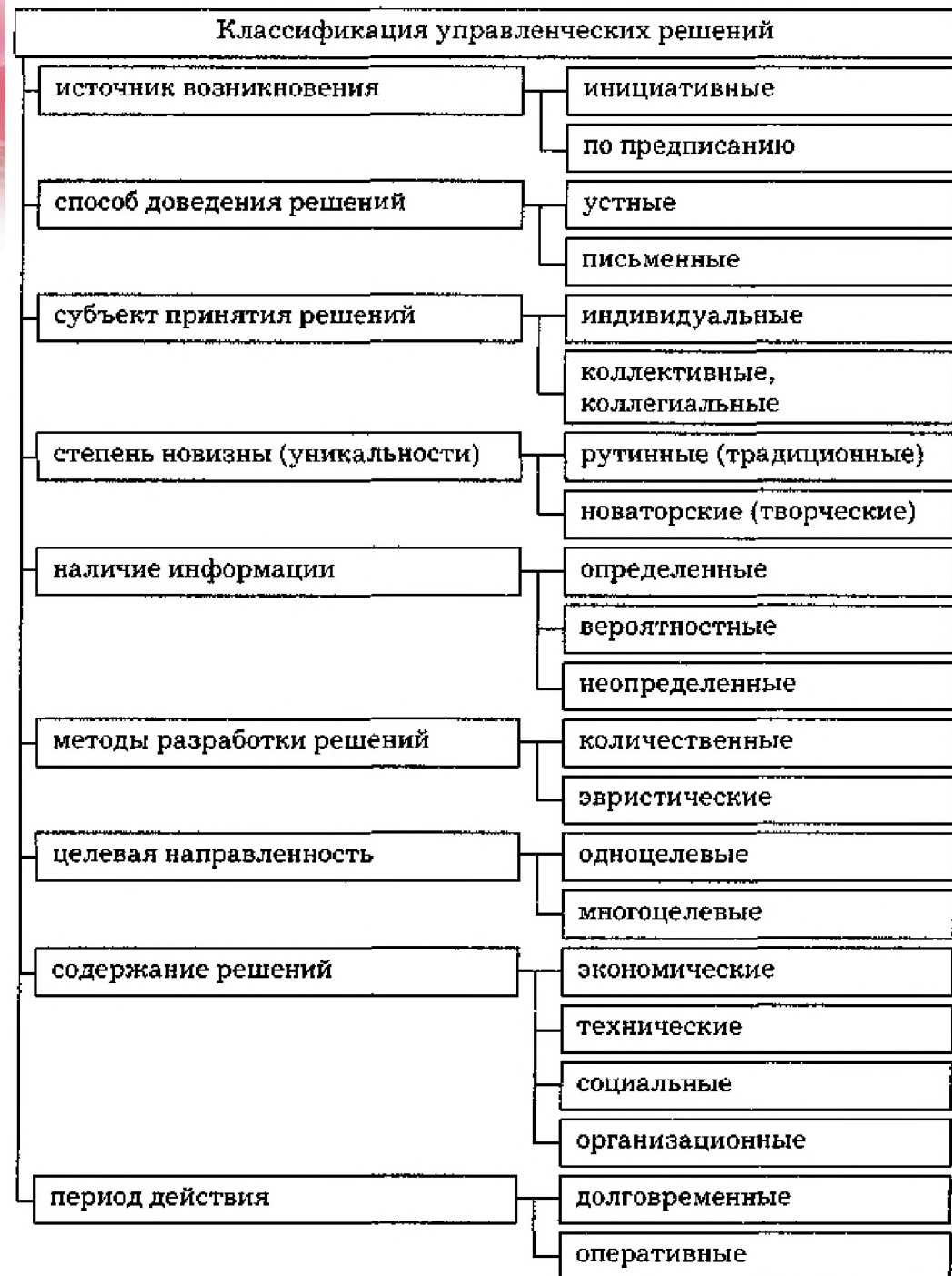
Ввиду определенной специфики данного продукта труда и в целом процесса управления в таможенных органах можно сказать, что принятие решений занимает в нем центральное место.

8. Принятие управленческих решений в таможенных органах

Процесс подготовки и реализации управленческого решения в таможенных органах является ответственным, требующим использования теоретических и методических разработок отечественных и зарубежных ученых, а также накопленного и систематизированного практического опыта.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ - это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании.

Рис. 1.
Классификация
управленческих
решений



8. Принятие управленческих решений в таможенных органах



Рис. 2. Типы управленческих решений

8. Принятие управленческих решений в таможенных органах

Методы обоснования и оценки оптимальности управленческих решений в таможенных органах делятся на три основные группы:

- Эвристические методы базируются на жизненном опыте руководителей и логических суждениях.
- Математические методы основаны на описании управленческих решений в терминах математической теории. Для обоснования управленческих решений строятся математические модели.
- Экономические методы основываются на сопоставлении затрат и результатов в стоимостном выражении.

8. Принятие управленческих решений в таможенных органах

Современные таможенные органы должны не только обладать свойствами самообучения, адаптации, самоорганизации, но и максимально содействовать бизнесу. С этой целью таможенная служба должна максимально оптимизировать свою организацию и технологии, чтобы найти свое место на рынке государственных услуг. При такой постановке задачи одно из главных направлений отводится таможенному администрированию.

В целом, для принятия верных управленческих решений в таможенной сфере требуется наличие трех связанных систем:

- системы поддержки принятия решения;
- системы взаимодействия участников рынка;
- системы международной интеграции.

Также администрирование должно позволять не только принимать текущие управленческие решения, но и прогнозировать дальнейшее развитие.

8. Принятие управленческих решений в таможенных органах

Качество управленческих решений во многом зависит от условий, характерных для конкретной ситуации, и факторов, оказывающих на нее непосредственное влияние.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Практические работы.

Тема 1. Введение в таможенный менеджмент

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

1. Определяющие тенденции эволюции сферы внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь.
2. Общие направления в реформировании системы государственного управления.
3. Теория таможенного менеджмента как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования.
4. Задача таможенного менеджмента как теории.

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

1. Циклический характер формирования теории менеджмента.
2. Потребность в теории управления особым, специфическим объектом - таможенным делом.
3. Принципы моделирования управленческих процессов.
4. Моделирование операционных процессов.
5. Построение базовой модели процессов таможенных органов.

Тема 2. Общий и специальный менеджмент

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

1. Различие между общим и специальным менеджментом.
2. Функции и методы специального менеджмента.
3. Менеджмент в государственной службе: общее и особенное.
4. Законы управления государственной службой

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

1. Изменяющиеся условия функционирования государственных организаций.
2. Государственная служба и новые технологии современного менеджмента.

3. Интегративная модель управления.
4. Современные методы в технологиях управленческой деятельности.

Тема 3. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

1. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах.
2. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом.
3. Базовые понятия и определения.
4. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения.

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

1. Таможенный менеджмент как теоретическая основа управления таможенными институтами.
2. Таможенный менеджмент в организациях (таможенных органах).
3. Управление таможенными процессами (деятельностью таможенных органов).
4. Менеджмент таможенных услуг.

Тема 4. Элементы общей теории управления в таможенном менеджменте

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

1. Основные законы (постулаты) управления.
2. Элементы и базовая принципиальная модель управления.
3. Общие и частные принципы управления. Классификация методов управления. Эволюция управленческих парадигм. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

1. Классификация методов управления.
2. Эволюция управленческих парадигм.
3. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности

Тема 5. Методологические подходы к управлению таможенным делом

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

- 1.Главный методологический принцип управления.
- 2.Методологические подходы к решению проблем управления.
- 3.Процессный подход.
- 4.Модель бизнес-процесса.
- 5.Системный подход.

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

- 1.Методологические процедуры системного подхода.
- 2.Ситуационный подход.
- 3.Методологическая процедура ситуационного подхода.
- 4.Целостно-эволюционный (интегративный) подход

Тема 6. Таможенное дело Республики Беларусь как объект управления

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

- 1.Таможенное дело Беларуси – определение и структуризация понятия.
- 2.Эволюция понятия «таможенное дело».
- 3.Морфологическая модель таможенного дела.
- 4.Особенности описания таможенной службы как системы.
- 5.Полимодельное представление таможенной системы.

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

- 1.Иерархия таможенных систем.
- 2.Структурно-организационное представление таможенной системы.
- 3.Функционально-технологическое представление таможенной системы.
- 4.Особенности управления в таможенных органах: понятие об управлении, принципы, методы и функции управления.

Тема 7. Традиционная модель управления таможенными органами России

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

- 1.Особенности управления в таможенных органах Республики Беларусь.
- 2.Общее руководство таможенным делом.
- 3.Организационная структура таможенных органов.
- 4.Функции управления в таможенных органах.

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

- 1.Процессный подход к управлению в таможенных органах.

2. Особенности принятия управленческого решения в таможенных органах.
3. Процесс принятия управленческих решений

Тема 8. Инновационная модель управления таможенными органами

Задания для занятий семинарского типа

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

1. Услуги, таможенные услуги: понятия и определения.
2. Системный характер таможенных услуг.
3. Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг.

Задания для самостоятельной работы

Подготовьте реферат по одной из следующих тем:

Подготовьтесь к собеседованию по вопросам:

1. Системное управление таможенным делом.
2. Системные факторы (вызовы и угрозы) развития таможенного дела.
3. Необходимость развития таможенного дела на современном этапе.
4. Задача управления развитием института таможенного дела.

Рекомендуемая литература для выполнения практических заданий:

1. Закон о таможенном регулировании в Республике Беларусь – Минск: «Белтаможсервис», 2021. – 464 с.
2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза – Минск: Белтаможсервис, 2018. – 896 с.
3. <https://www.gtk.gov.by/ru/> Таможенные органы Республики Беларусь
- Период издания:
4. Таможенный вестник
5. Логистика.by
6. Белтаможиздат
7. Макрусов, В.В. Таможенный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В.В. Макрусов. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 401 с. //Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426417>
8. Основы управления таможенными органами России [Текст]: учебник / Российская таможенная академия; под общ. ред. В.А. Черных; Российская таможенная академия. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2009. – 252 с.
9. Макрусов В.В. Основы управления таможенным делом [Текст]: учебное пособие / В.В. Макрусов, В.А. Черных. - М.: Изд-во «Троицкий мост», 2012. - 448 с.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Перечень вопросов к зачёту:

1. Определяющие тенденции эволюции сферы внешнеэкономической деятельности Республики Беларусь.
2. Общие направления в реформировании системы государственного управления.
3. Теория таможенного менеджмента как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования.
4. Задача таможенного менеджмента как теории.
5. Циклический характер формирования теории менеджмента.
6. Потребность в теории управления особым, специфическим объектом - таможенным делом.
7. Принципы моделирования управленческих процессов.
8. Моделирование операционных процессов.
9. Построение базовой модели процессов таможенных органов.
10. Различие между общим и специальным менеджментом.
11. Функции и методы специального менеджмента.
12. Менеджмент в государственной службе: общее и особенное.
13. Законы управления государственной службой
14. Изменяющиеся условия функционирования государственных организаций.
15. Государственная служба и новые технологии современного менеджмента.
16. Интегративная модель управления.
17. Современные методы в технологиях управленческой деятельности.
18. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах.
19. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом.
20. Объект и предмет таможенного менеджмента.
21. Таможенный менеджмент как теоретическая основа управления таможенными институтами.
22. Таможенный менеджмент в организациях (таможенных органах).
23. Управление таможенными процессами (деятельностью таможенных

органов).

24. Менеджмент таможенных услуг.

25. Основные законы (постулаты) управления.

26. Элементы и базовая принципиальная модель управления.

27. Общие и частные принципы управления. Классификация методов управления.

28. Эволюция управленческих парадигм.

29. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности

30. Классификация методов управления.

31. Главный методологический принцип управления.

32. Методологические подходы к решению проблем управления.

33. Процессный подход в таможенных органах.

34. Модель бизнес-процесса в таможенных органах.

35. Системный подход в таможенных органах.

36. Целостно-эволюционный (интегративный) подход в таможенных органах.

37. Таможенное дело Беларуси – определение и структуризация понятия.

38. Эволюция понятия «таможенное дело».

39. Особенности описания таможенной службы как системы.

40. Иерархия таможенных систем.

41. Структурно-организационное представление таможенной системы.

42. Функционально-технологическое представление таможенной системы.

43. Особенности управления в таможенных органах: понятие об управлении, принципы, методы и функции управления.

44. Особенности управления в таможенных органах Республики Беларусь.

45. Общее руководство таможенным делом.

46. Организационная структура таможенных органов.

47. Функции управления в таможенных органах.

48. Особенности принятия управленческого решения в таможенных органах.

49. Услуги, таможенные услуги: понятия и определения.

50. Системный характер таможенных услуг.

51. Системные факторы (вызовы и угрозы) развития таможенного дела.

52. Необходимость развития таможенного дела на современном этапе.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

М.В.Нерода

28.06

2024

Регистрационный № УД-24-1-238 уч.

Менеджмент в таможенной сфере

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной
дисциплине для специальностей:

6-05-1036-01 Таможенное дело

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСВО-6-05-1036-01 -2024 и учебного плана УО БрГТУ по специальности 6-05-1036-01 «Таможенное дело».

СОСТАВИТЕЛЬ:

Л.О. Кулакова, старший преподаватель кафедры менеджмента

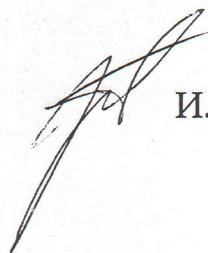
РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Осипова С. В., начальник отдела организации метрологических услуг РУП «Брестский ЦСМС»

Проровский А.Г., заведующий кафедрой мировой экономики, маркетинга и инвестиций учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат технических наук, доцент

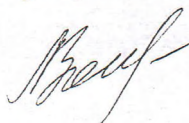
РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента
Заведующий кафедрой
(протокол № 11 от 17.06.2024);



И.М.Гарчук

Методической комиссией экономического факультета
Председатель методической комиссии
(протокол № 5 от 26.06.2024);



Л.А.Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 5 от 28.06.2024)

Меморисц у лее  Н.С. Сергеев

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина входит в состав учебного модуля «Управленческая деятельность».

Таможенная система в настоящее время переживает новый этап своего развития в условиях усложнения, новых вызовов, роста динамики и неопределенности внешнеэкономической деятельности. Это связано с необходимостью упрощения и ускорения регулирующих процессов, а также принятия решений в самой таможенной системе на базе внедрения современных информационных технологий. Создание новых систем управления внешнеэкономической деятельностью и технологий ее регулирования требует формирования теоретико-методологических основ управления в таможенном деле, разработки современной системы моделей и методов информационного обеспечения регулирования международного товарообмена, механизмов адаптации к постоянно меняющейся внешнеэкономической среде и системной поддержки принятия и реализации таможенных решений.

Целью преподавания курса «Менеджмент в таможенной сфере» является формирование у студентов системного видения таможенного дела, теоретических знаний об основах управленческой деятельности в условиях современной рыночной экономики, функциях и принципах менеджмента.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование у обучающихся целостного представления о таможенном деле как объекте управления, приобретение ими компетентности на основе практического освоения современных методов и технологий принятия управленческих решений;
- рассмотрение таможенного дела в качестве сложно структурированной, многопараметрической, эволюционирующей таможенной системы, таможенного института, таможенной организации, процесса;
- анализ эволюции традиционной модели управления таможенными органами, изучение концептуальных и методологических основ управления таможенными институтами, организациями, процессами;
- изучение и практическое применение современных методов, инструментальных средств и технологий принятия управленческих решений.
- обеспечение в пределах своей компетенции соблюдения мер таможенно-тарифного регулирования, запретов и ограничений в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу ЕАЭС;
- управление деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений;
- проведение исследований и прогнозирование достижения целей и выполнения задач их деятельности.

Освоение дисциплины «Менеджмент в таможенной сфере» должно обеспечить формирование компетенции СК-18, – понимать структуру и механизмы функционирования таможенных органов Республики Беларусь.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:
знать:

- теоретические основы управления деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений;
- основы теории системных исследований, методологию формирования (представления) и анализа таможенного дела, методы исследования таможенных систем, характеристики инструментальных средств и технологий выработки индивидуальных и групповых решений;
- основные виды, специфику и формы реализации внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций;
- нормативные правовые акты, регламентирующие внешнеэкономическую деятельность;
- виды, формы и инструменты государственной поддержки внешнеэкономической деятельности.

уметь:

- организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, предоставлении услуг;
- оценивать состояние и перспективы развития таможенных органов, планировать и прогнозировать деятельность их структурных подразделений, самостоятельно применять полученные знания, используемые в практике отечественного и зарубежного управления, использовать различную (специальную и справочную) литературу по менеджменту при решении практических вопросов функционирования системы управления таможенными органами, систематизировать и обобщать информацию для решения управленческих задач;
- выбирать и успешно использовать коммуникационные каналы для внутриорганизационного и межведомственного взаимодействия;
- оценивать эффективность и соответствие документации коммерческих предложений, запросов участников внешнеэкономической деятельности, взаимодействовать с организациями для выработки общей стратегии развития, подготавливать предложения по развитию внешнеэкономической деятельности организации;

владеть:

- навыками управления деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений;
- навыками самостоятельного изучения и использования в работе законодательных актов в области таможенного дела, навыками по выбору инструментальных средств для решения практических задач

подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле, навыками позиционирования и анализа существующего таможенного органа (отдела, функционального направления деятельности, кадрового обеспечения и т.д.);

– навыками создания коммуникационных связей между участниками управленческого процесса;

– навыками осуществления согласования проекта внешнеторгового контракта организации с контрагентом, подготовки предложений о целесообразности получения государственной поддержки внешнеэкономической деятельности.

Дисциплина «Менеджмент в таможенной сфере» использует понятия и принципы, освещаемые в дисциплинах: «Современная политэкономия», «Основы таможенного дела», «Основы экономической безопасности».

План учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
6-05-1036-01	Таможенное дело	1	2	102	3	48	32	-	16	-	-	зачёт

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1. ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

1.1.1. Введение в менеджмент в таможенной сфере. Менеджмент как: функция и процесс, наука и искусство, орган или аппарат, практика управления людьми.

Сущность, объект и предмет таможенного менеджмента.

Эволюция менеджмента в таможенной сфере.

Система управления таможенными органами Республики Беларусь.

Законодательство ЕАЭС и Республики Беларусь о таможенном деле.

1.1.2. Методологические подходы к управлению таможенным делом.

Методологические подходы к управлению.

Системный подход.

Процессный подход к управлению.

Ситуационный подход.

Современная тенденция качественных преобразований в управлении.

Основные положения целостно-эволюционного подхода.

Инструментарий целостно-эволюционного подхода – когнитивный квадрант.

1.1.3. Понятие управления и управленческого процесса в таможенных органах.

Понятие управления таможенным делом.

Модель управления таможенными органами.

Таможенное дело Республики Беларусь как объект управления.

1.1.4. Организация, структура и регулирование деятельности таможенных органов.

Особенности управления в таможенных органах.

Организационная структура таможенных органов.

Функции управления в таможенных органах.

Процессный подход к управлению в таможенных органах.

1.1.5. Развитие организационного поведения и управление персоналом в таможенных органах.

Организационное поведение и управление им.

Кадровая служба таможенных органов.

Управление персоналом в таможенных органах.

Законодательные акты по теме

1.1.6. Процесс планирования в ТО.

Особенности планирования в таможенном деле.

Анализ планирования деятельности таможенных органов.

Методика планирования в таможенном деле.

Порядок организации планирования в таможенной системе Республики Беларусь.

Планирование деятельности структурных подразделений ГТК и региональных таможен.

Планирование выездов в служебные командировки.

Организация контроля за исполнением планов.

Принятие управленческих решений в таможенных органах.

1.1.7. Контроль как функция таможенного менеджмента. Процессы контроля в деятельности сотрудников таможенных органов.

Необходимость контроля.

Виды контроля в менеджменте: предварительный, текущий, заключительный.

Мониторинг.

Контроллинг.

Цель, содержание и результаты выполнения функции контроля.

Характеристики эффективного контроля.

1.1.8. Организационно-распорядительные методы таможенного менеджмента.

Понятие метода управления.

Состав и место методов менеджмента в системе категорий управления.

Организационное воздействие.

Организационные регламентирование, нормирование и инструктирование.

Виды организационных регламентов.

Распорядительное воздействие.

Приказ, распоряжение, устное указание.

Дисциплинарное воздействие.

Цели и виды дисциплинарных взысканий.

Увольнение, замечание, выговор.

Дисциплинарные беседы.

Правила наложения взысканий и проведения дисциплинарных бесед.

Границы эффективного применения организационно-распорядительных методов.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ (СЕМИНАРСКИЕ) ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

1.2.1. Введение в менеджмент в таможенной сфере. Менеджмент как: функция и процесс, наука и искусство, орган или аппарат, практика управления людьми.

Освоение теоретического материала путем выполнения тестовых заданий. Групповая дискуссия.

1.2.2. Методологические подходы к управлению таможенным делом.

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Диалог. Рефераты.

1.2.3. Понятие управления и управленческого процесса в таможенных органах.

Изучить основные функции управления. Мозговой штурм. Разбиение на команды. Деловые игры.

1.2.4. Организация, структура и регулирование деятельности таможенных органов.

Повторение и закрепление основного лекционного материала. Дискуссия. Презентации.

1.2.5. Развитие организационного поведения и управление персоналом в таможенных органах.

Изучить основные стили и модели организационного поведения и управления персоналом в таможенном деле. Дискуссия.

1.2.6. Процесс планирования в ТО.

Закрепление лекционного материала. Деловые игры.

1.2.7. Контроль как функция таможенного менеджмента. Процессы контроля в деятельности сотрудников таможенных органов.

Рефераты. Диалог. Деловые игры.

1.2.8 Организационно-распорядительные методы таможенного менеджмента.

Деловые игры. Дискуссия.

2. ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ (РАБОТЕ)

Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самостоятельной работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	2-й семестр	32	-	16	-	54	зачёт
1.	Введение в менеджмент в таможенной сфере. Менеджмент как: функция и процесс, наука и искусство, орган или аппарат, практика управления людьми.	2		2		6	З, От, Р, Т, К
2.	Методологические подходы к управлению таможенным делом.	4		2		6	З, От, К, Р
3.	Понятие управления и управленческого процесса в таможенных органах.	4		2		6	З, От, Т, К, Р
4.	Организация, структура и регулирование деятельности таможенных органов.	4		2		8	З, От, Р, Эс, К
5.	Развитие организационного поведения и управление персоналом в таможенных органах.	4		2		6	З, От, К, КР
6.	Процесс планирования в ТО.	6		2		8	З, От, Т, Р, Эс, К, КР
7.	Контроль как функция таможенного менеджмента. Процессы контроля в деятельности сотрудников таможенных органов.	4		2		6	З, От, Р, Т, К
8.	Организационно-распорядительные методы таможенного менеджмента	4		2		8	З, От, К, КР

Примечание: З – зачет; От – отчет по аудиторным практическим заданиям с их устной защитой; КР – контрольная работа; Т – тесты; Эс – эссе; Р – реферат; К – коллоквиум.

4. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

4.1. Перечень литературы (учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Основная (О)

1. Макрусев В.В. Таможенный менеджмент: Учебник / В.В.Макрусев. – М.: Дашков и Ко, 2022. - 278 с.
2. Макрусев В.В. , Бойкова М.В., Любкина Е.О. Управление таможенным делом: Учебник для вузов; под общей редакцией В.В.Макрусева. – М.: Издательство Юрайт, 2024. - 547 с.
3. Таможенное дело : учеб. пособие для студ. учреждений высшего образования по экономическим спец./ И.В. Цыкунов [и др.]; под общ. ред. И.В. Цыкунова. - Минск : Вышэйшая школа, 2021. - 287 с.
4. Управление в области таможенного дела : сб. материалов I Междунар. науч. конференции, Минск, 20 марта 2014 г./ отв. ред. В.Г. Шадурский; ред.кол.: В.Г. Шадурский, В.А. Острога, А. Лавриновичус, Е.Н. Мартюшевская. - Минск : Изд. центр БГУ, 2014. - 155 с.
5. Экономика таможенного дела : пособие для студ. учреждений высш. образования, обуч. по спец. 1-96 01 01 "Таможенное дело" / Л.И. Тарарышкина, В.А. Острога, Ю.В. Тарарышкин, Н.Г. Кудряшов, Т.А. Ястреб; Белорусский гос. ун-т; под ред. Л.И. Тарарышкиной. - Минск : БГУ, 2021. - 223 с.

Дополнительная (Д)

6. Олехнович, Г. Децентрализация как принцип достижения цели/Г. Олехнович // Директор.- 2019 .- № 6.- С.44-47
7. Касимова, Н. Концепции инновационного кадрового менеджмента/Н. Касимова // Мировая экономика и международные отношения.- 2013 .- № 3.- С.62-67
8. Смольский, А. Децентрализация, сегментирование и центры ответственности: достоинства и недостатки/А. Смольский // Экономика. Финансы. Управление.- 2019 .- № 6.- С.74-81
9. Опариенко, А. HR на службе у директора/А. Опариенко // Директор.- 2014 - № 7.- С.36-37
10. Кожевина, О. В. Ключевые факторы управления эффективностью менеджеров компании/О.В. Кожевина // Менеджмент в России и за рубежом.- 2021 .- № 6.- С.91-96
11. Klimaszewski, Jaroslaw Analysis of organizational structures in the management/ J. Klimaszewski // Бухгалтерский учет и анализ.- 2020.- № 6.- С.33-38
12. Макрусев В. В.Таможенный менеджмент: учебник. М.: Директ-Медиа, 2022.- 401с.
13. Дюмулен И.Н. Международная торговля. Тарифное и нетарифное регулирование. М.: ВАВТ, 2021. - 518 с.
14. Прокушев, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / М. : Издательство Юрайт, 2019. — 450 с.

4.2. Перечень компьютерных программ, наглядных и других пособий, методических указаний и материалов, технических средств обучения, оборудования для выполнения лабораторных работ

Лабораторные работы учебной программой не предусмотрены.

4.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

4.3.1 Текущая и промежуточная аттестация обучающихся

Осуществляется в полном соответствии с требованиями Постановления Министерства образования Республики Беларусь от 13.10.2023 № 319 «Правила проведения аттестации студентов, курсантов, слушателей при освоении содержания образовательных программ высшего образования».

Текущая аттестация проводится в целях периодического контроля и оценки результатов учебной деятельности обучающихся дневной формы получения образования по учебной дисциплине «Менеджмент в таможенной сфере».

Текущая аттестация обучающихся включает:

- проведение экспресс-опроса по темам 1-8 учебной программы и выполнение контрольной работы по темам 3, 5, 8.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине, при условии успешного прохождения текущей аттестации, предусмотренной в текущем семестре.

Допуском к сдаче зачёта является доля правильных ответов при проведении экспресс-опроса и верно выполненных заданий контрольной работы в объеме не менее 60%.

Примерный перечень вопросов к зачёту (2 семестр)

1. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения. Понятие менеджмента: как функция и процесс, наука и искусство, орган или аппарат, практика управления людьми. Содержание работы менеджера.
2. Процессный подход к менеджменту. Менеджмент как процесс. Свойства и принципы процесса управления.
3. Системный подход к менеджменту. Основные звенья системы управления. Характеристика состояния и принципы построения системы управления.
4. Ситуационный подход к менеджменту: сущность, содержание, применение.
5. Цели таможенного менеджмента
6. Понятие миссии и цели организации, их роль в менеджменте. Классификация целей, общие требования к процессу целеполагания в менеджменте. Ключевые принципы постановки и использования целей. Дерево целей и правила его построения.
7. Области применения программно-целевого управления. Управление по

- целям, его преимущества и недостатки. Корректировка целей.
8. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь.
 9. Планирование как функция таможенного менеджмента. Стратегическое и тактическое планирование, их основные различия. Стратегии, их виды, методики выбора.
 10. Организация как функция таможенного менеджмента. Делегирование задач и полномочий. Распределение обязанностей, прав и ответственности. Организационные нормы: управляемости, времени, обслуживания. Централизация и децентрализация функций в организации.
 11. Мотивация как функция таможенного менеджмента. Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения.
 12. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. Макгрегора, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, их вклад в практику менеджмента.
 13. Процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости), их вклад в практику менеджмента.
 14. Особенности мотивации персонала в таможенных органах.
 15. Контроль как функция таможенного менеджмента. Необходимость контроля. Виды контроля в менеджменте: предварительный, текущий, заключительный.
 16. Мониторинг в ТО. Контроллинг в ТО.
 17. Организационно-распорядительные методы таможенного менеджмента.
 18. Понятие метода управления. Состав и место методов менеджмента в системе категорий управления.
 19. Организационное воздействие. Организационные регламентирование, нормирование и инструктирование. Виды организационных регламентов.
 20. Распорядительное воздействие. Приказ, распоряжение, устное указание.
 21. Дисциплинарное воздействие. Цели и виды дисциплинарных взысканий. Увольнение, замечание, выговор. Дисциплинарные беседы. Правила наложения взысканий и проведения дисциплинарных бесед.
 22. Процесс принятия управленческих решений. Понятие управленческого решения, его свойства и место в системе категорий менеджмента. Классификация управленческих решений.
 23. Коммуникации в таможенном менеджменте. Содержание коммуникационного процесса. Сущность и виды коммуникаций, требования, предъявляемые к ним. Межличностные коммуникации. Искусство общения в менеджменте.
 24. Управление персоналом в таможенных органах. Система управления персоналом. Процесс управления персоналом. Наем, отбор и прием персонала. Система оценки персонала. Развитие персонала.

4.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине

Самостоятельная работа студентов в рамках изучения учебной дисциплины «Менеджмент в таможенной сфере» осуществляется в виде:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний посредством использования электронных информационных ресурсов: электронных учебно-методических комплексов, учебно-методических материалов (конспекты лекций, презентации, основная и дополнительная литература, другие источники информации, рекомендуемые слушателям для самостоятельного изучения), а также возможности доступа для каждого обучающегося к библиотечным фондам;
- формирования практических навыков студентов путем выполнения практических заданий, решения реальных управленческих ситуаций, выступлениям на круглых столах, тематических дискуссиях, подготовки рефератов и т.д.;
- формирования самостоятельности мышления путем подготовки и определения сфер и направлений использования полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

- уровень и полнота освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения ответов по темам, определенным для самостоятельного изучения студентов;
- умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- умение студента активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;
- оформление отчетного материала в соответствии с требованиями, определенными локальными нормативными актами.

Самостоятельная работа студентов организована на основе изданных учебно-методических материалов по отдельным темам дисциплины, конспекта лекций, а также соответствующих методических рекомендаций по их изучению.

При этом основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;

- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;
- изучение текстовых материалов (учебников, учебно-методических рекомендаций, дополнительной литературы);
- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка тематических докладов, рефератов, сообщений, презентаций, эссе;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, контрольные работы, и т.п.);
- подготовка к зачёту.

Эффективность самостоятельной работы студентов проверяется в ходе текущего и итогового контроля знаний. Для общей оценки качества усвоения студентами учебного материала используется рейтинговая система.

Перечень тем самостоятельной работы

Тема 1. Введение в менеджмент в таможенной сфере. Менеджмент как: функция и процесс, наука и искусство, орган или аппарат, практика управления людьми.

Литература: О-1,2,3; Д-5,7.

Тема 2. Методологические подходы к управлению таможенным делом.

Литература: О-1,2,3; Д-4,7,8.

Тема 3. Понятие управления и управленческого процесса в таможенных органах.

Литература: О-1,2,3; Д-4,5,7.

Тема 4. Организация, структура и регулирование деятельности таможенных органов.

Литература: О-1,2,3; Д-6,8,10.

Тема 5. Развитие организационного поведения и управление персоналом в таможенных органах.

Литература: О-1,2,3; Д-7,10.

Тема 6. Процесс планирования в ТО.

Литература: О-1,2,3; Д-4,9,12.

Тема 7. Контроль как функция таможенного менеджмента. Процессы контроля в деятельности сотрудников таможенных органов.

Литература: О-1,2,3; Д-6,9.

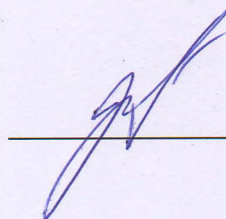
Тема 8. Организационно-распорядительные методы таможенного менеджмента

Литература: О-1,2,3; Д-4,7,11.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
дисциплины «Менеджмент в таможенной сфере»
с другими дисциплинами специальности

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Основы таможенного дела, Основы экономической безопасности.	Бухгалтерский учет, анализ и аудит	нет	№ 11 от 17.06.2024

Содержание учебной программы
согласовано с выпускающей кафедрой
Заведующий выпускающей кафедрой,
кандидат экономических наук, доцент



И.М. Гарчук