

УДК 339.543

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМ ДЕЛОМ
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Ковалевская Юлия Дмитриевна, аспирант

Потапова Наталья Васильевна, заведующий кафедрой БУАиА, к.э.н., доцент

Брестский государственный технический университет

Kovalevskaya Yu.D., graduate student, kovyuliadm@gmail.com

Potapova N.V., Head of the Department of BUAA, PhD in Economics, Associate Professor

Brest State Technical University, pnatv2026@yandex.by

Аннотация. В статье анализируются методы управления таможенным делом в Республике Беларусь в контексте интеграции в ЕАЭС. Рассматривается комплексное применение административных, экономических и социально-психологических методов, направленных на достижение стратегических целей таможенных органов. Особое внимание уделяется проблеме преобладания административного управления.

Ключевые слова: административное управление, таможенное дело, административные методы, экономические методы, социально-психологические методы, цифровизация, управление рисками.

Современная система управления таможенными органами базируется на комплексном применении различных методов воздействия, представляющих собой научно обоснованный инструментарий для достижения стратегических и оперативных целей [1]. В основе классификации управленческих методов лежат два ключевых критерия: масштаб решаемых задач и форма управленческого воздействия.

По масштабу управленческой деятельности выделяются общие и частные методы [2]. Общие методы направлены на реализацию стратегических целей всей таможенной системы, обеспечивая ее стабильное функционирование и развитие. Они охватывают вопросы нормативного регулирования, стратеги-ческого планирования и координации деятельности всех структурных подразделений. В отличие от них, частные методы ориентированы на решение тактических задач и оперативное управление текущими процессами, позволяя гибко реагировать на возникающие ситуации.

Важное значение имеет дифференциация методов по форме воздействия [3]. Методы прямого воздействия основаны на властных полномочиях государственных институтов и включают издание обязательных к исполнению распоряжений, применение санкций за нарушения и осуществление контрольно-надзорных функций. Их отличительной особенностью является императивный характер и безусловная обязательность исполнения. Напротив, методы косвенного воздействия предполагают создание условий, при которых объекты управления самостоятельно принимают решения, соответствующие поставленным целям, через механизмы экономического стимулирования, информационного влияния и социально-психологического воздействия [4].

В практической деятельности таможенных органов применяются три основных группы методов:

1. Административные методы, включающие организационно-распорядительные механизмы и прямое нормативное регулирование.
2. Экономические методы, основанные на материальной заинтересованности и стоимостных рычагах воздействия.
3. Социально-психологические методы, направленные на формирование мотивации и корпоративной культуры.

Подробнее остановимся на каждом из перечисленных методов.

Административные методы создают организационный фундамент для деятельности всей таможенной системы, устанавливая четкие рамки полномочий, ответственности и взаимодействия между структурными подразделениями [5]. Их применение позволяет создать стабильную основу для реализации функций таможенных органов, обеспечивая при этом необходимую степень регламентации управленческих процессов. В структуре административных методов можно выделить две взаимосвязанные группы: организационные методы и собственно административные. Организационные методы направлены на создание системы долгосрочных правил и норм, определяющих общие принципы функционирования таможенных органов. Они включают три ключевых компонента:

- Организационное проектирование предполагает разработку структурной схемы управления, распределение функций между подразделениями и создание системы вертикальных и горизонтальных связей.
- Организационное регулирование устанавливает обязательные правила выполнения различных видов деятельности через такие документы как положения, уставы, инструкции и регламенты. Эти нормативы определяют содержание и последовательность организационных процессов и единые стандарты работы.
- Организационное нормирование разрабатывает количественные и качественные показатели использования ресурсов, устанавливая нормативы времени, материальных затрат и других параметров деятельности. Эти нормы служат важным инструментом контроля и оценки эффективности работы таможенных органов.

В отличие от организационных методов, административные методы носят более конкретный и директивный характер. Они реализуются через такие формы как приказы, распоряжения, указания и инструктажи, которые содержат четкое определение исполнителей, сроков и параметров выполнения задач [6]. Специфика этих методов заключается в их императивности - они основаны на властных полномочиях руководства и требуют обязательного исполнения.

Применение административных методов варьируется в зависимости от нескольких факторов:

- Сложности и важности решаемых управленческих задач;
- Уровня организации производственных процессов;
- Профессиональной подготовки и корпоративной культуры сотрудников.

Важно отметить, что эффективность административных методов повышается по мере роста организационной зрелости системы [7]. В хорошо отлаженных структурах системы таможенных органов с высоким уровнем профессиональной культуры необходимость в частом административном вмешательстве снижается, так как основные процессы регулируются установленными организационными нормами и правилами. Это позволяет достигать стабильности функционирования системы при использовании директивных методов управления.

Особенностью современной практики управления является тенденция к сочетанию различных методов, позволяющему достигать синергетического эффекта. При этом сохраняется приоритет административных методов в вопросах, связанных с обеспечением экономической безопасности и соблюдением таможенного законодательства, тогда как в сфере обслуживания участников внешнеэкономической деятельности все большее значение приобретают экономические и социально-психологические подходы.

Экономические методы управления представляют собой систему инструментов воздействия на материальные интересы участников управленческого процесса через финансовые стимулы [2]. В отличие от административного регулирования, эти методы предполагают косвенное воздействие, создавая условия, при которых объекты управления самостоятельно принимают решения, выгодные с точки зрения поставленных целей.

Сущность экономических методов заключается в их способности формировать мотивационные механизмы через систему стоимостных показателей и финансовых инструментов. Ключевыми элементами этого воздействия выступают такие экономические категории как система оплаты труда, прибыль, кредитные механизмы и налоговое регулирование.

В таможенной практике эти методы реализуются в 2 направлениях: через установление таможенных пошлин, тарифов, различных видов таможенных платежей, а также через систему льгот и преференций для участников внешнеэкономической деятельности, и в отношении рядовых сотрудников экономические методы проявляются через систему материального стимулирования, которая побуждает персонал к эффективной работе без постоянного административного давления.

Например, через механизмы тарифного и нетарифного регулирования, систему таможенных льгот и преференций таможенные органы могут гибко влиять на структуру и направления товарных потоков, способствуя реализации экономической политики государства. Аналогичным образом система штрафных санкций за таможенные правонарушения создает экономические препятствия для нарушителей.

Важным аспектом экономических методов управления в таможенной сфере являются современные системы оплаты труда в таможенных органах, что усиливает мотивационную составляющую. Это достигается путем увязки результатов деятельности с материальным вознаграждением, создавая прямую зависимость между качеством управления и экономическими последствиями. С учетом специфики работы сотрудников таможни, связанной с противодействием правонарушению и снижению преступности, экономические методы применяются в тесном взаимодействии с социально-психологическими. Материальные стимулы подкреплены моральным удовлетворением, наградами, повышением в званиях.

Социально-психологические методы представляют собой комплекс инструментов управления, направленных на формирование благоприятной организационной среды, мотивации персонала и развития корпоративной культуры [4]. В отличие от административных и экономических подходов, эти методы воздействуют на неформальные аспекты организационного поведения, учитывая психологические закономерности и социальные отношения в коллективе.

Основу социально-психологического управления составляет влияние на сознание, эмоции и ценностные ориентации сотрудников. Важнейшим элементом является моральное стимулирование, которое проявляется через публичное признание заслуг, награждение отличившихся работников, присвоение почетных званий и другие формы нематериального поощрения. Такой подход не только повышает личную мотивацию, но и формирует здоровую конкурентную среду в коллективе, где стремление к профессиональным достижениям становится естественной нормой поведения.

Социальное планирование как метод управления предполагает целе-направленное развитие трудового коллектива через программы повышения квалификации, создание условий для профессионального роста и улучшения социального обеспечения сотрудников. Этот аспект особенно важен в таможенных органах, где специфика работы требует особого внимания к психологическому климату и уровню сплоченности коллектива.

Особую роль играют методы убеждения и внушения, позволяющие формировать у сотрудников осознанное отношение к выполняемым задачам. Убеждение основывается на логической аргументации значимости работы таможенных органов для экономической безопасности страны, тогда как внушение действует через эмоциональное воздействие и апелляцию к корпоративным ценностям. Особая роль здесь играет грамотно выстроенная идеология.

Личный пример и авторитете руководителей также считается одним из наиболее действенных методов социально-психологического воздействия [4]. Профессиональная компетентность, ответственность и этическое поведение руководящего состава создают эталон для подражания, формируя культуру служебного поведения на всех уровнях организационной иерархии.

Регулирование межличностных и межгрупповых отношений должно быть направлено на предупреждение и разрешение конфликтов, формирование командного духа и развитие конструктивного взаимодействия между подразделениями. В таможенной службе, где работа часто связана с высоким уровнем стресса и необходимостью оперативного принятия решений, этот аспект управления приобретает особую значимость.

В современных условиях значение социально-психологических методов постоянно возрастает, поскольку они позволяют гармонизировать отношения в коллективе, формировать корпоративную идентичность и развивать организационную культуру, основанную на профессиональных ценностях. Эффективное сочетание социально-психологических методов с административными и экономическими подходами создает комплексную систему управления, способную обеспечить не только оперативную эффективность, но и долгосрочную устойчивость таможенной системы в условиях меняющихся внешних и внутренних вызовов.

Современная парадигма управления демонстрирует, что даже самые совершенные административные регламенты и экономические механизмы не могут быть полностью результативными без учета социально-психологических аспектов управления персоналом. Это позволяет сделать вывод о значимости человеческого фактора как основного стратегического ресурса.

Несмотря на теоретически сбалансированную модель, практическое применение методов управления в таможенных органах сталкивается с рядом системных проблем. Наблюдается перекос в сторону административных методов прямого воздействия, что приводит к излишней регламентации, снижению инициативы на местах и замедлению процедур. Экономические методы, особенно в части материального стимулирования персонала, зачастую не обладают достаточной гибкостью. Это порождает внутренние противоречия: императивные указания могут конфликтовать с логикой экономических стимулов, а давление административного контроля — подавлять психологическую вовлеченность сотрудников, снижая общую эффективность системы в долгосрочной перспективе.

Для Республики Беларусь, интегрированной в ЕАЭС и стремящейся улучшить свои позиции в международных рейтингах ведения бизнеса, адаптация подобной комплексной модели, с акцентом на цифровизацию и человеческий капитал, представляется стратегически необходимой. Это позволит не только повысить эффективность контроля, но и создать более благоприятные условия для участников ВЭД.

Список использованных источников

1. Финансы. / М.И. Бухтик, А.В. Киевич, И.А. Конончук, М.П. Самоховец, С.В. Чернорук. // Полесский государственный университет. Пинск, 2017.
2. Вопросы таможенных органов : Указ Президента Респ. Беларусь, 21 апреля 2008 г. N 228 (ред. от 04.07.2022) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P30800228> – Дата доступа: 10.04.2026.
3. Панюсько А.С., Киевич А.В. Совершенствование подходов к обоснованию диверсификации хозяйственной деятельности предприятия / А.С. Панюсько, А.В. Киевич // Экономика и банки: научно-практический журнал ПолесГУ. – 2021. – № 2. – С. 70-79.

4. Ковалевская, Ю.Д., & Потапова, Н.В. Социально-психологические методы мотивации как инструмент повышения эффективности таможенной деятельности. In Организационный комитет XV Международной научно-практической конференции «Банковская система: устойчивость и перспективы развития» выражает благодарность спонсорам за оказание содействия в организации и проведении юбилейной конференции, посвященной 80-летию банковского образования на Полесье. (р. 302).

5. Конончук И.А. Эффективность налоговых льгот в Республике Беларусь / И.А. Конончук, И.А. Пригодич, А.В. Киевич // Часопис економічних реформ. 2020. № 1 (37). С. 65-73.

6. Потапова Н.В., Четырбок Н.П. Роль малого бизнеса в экономике Республики Беларусь / Н.В. Потапова, Н.П. Четырбок // Современные аспекты экономики. 2021. № 4 (284). С. 23-29.

7. Ливенский В.М., Лисовский М.И. Анализ налоговой нагрузки на экономику Республики Беларусь / В.М. Ливенский, М.И. Лисовский // Современные аспекты экономики. 2019. № 5 (261). С. 176-180.