

## **ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСОМ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЫ**

Изменения в глобальном, региональном и государственном масштабе, глобальные и локальные проблемы страны, безусловно, отражаются на работе организаций таможенной сферы. Спецификой современных изменений является их «молниеносный» характер и необходимость быстрого реагирования на эти внешние изменения. Так, в период пандемии, обеспечить стабильную работу таможенных органов в нормальном режиме было очень сложно, поскольку сотрудники заболели. В условиях, введения санкций сотрудникам пришлось оперативно изучать множество новых документов, что замедлило работу таможенных органов и усилило нагрузку на каждого сотрудника таможенных органов, что привело к «эмоциональному выгоранию» уставших сотрудников, которые в результате стрессов и напряженной усиленной работы начали чаще болеть. Также, согласно сложившейся ситуации, изменились некоторые грузопотоки, их трафик, направления, географическая сосредоточенность и соответственно, нагрузка на некоторые таможенные посты и на сотрудников значительно усилилась, в то время как на других таможенных постах ослабла. Всё это обуславливает актуальность вопроса обеспечения своевременной адаптации работы организаций таможенной сферы к быстро меняющимся внешним условиям работы. Это не представляется возможным без внедрения соответствующих изменений в работу организаций таможенной сферы. Например, с помощью разработки целого комплекса изменений (мероприятий и мер), которые позволят таможенной организации своевременно и с минимальными потерями времени, сил и энергии управленцев и сотрудников, оптимальными затратами, износом оборудования реагировать на внешние изменения.

Исследованием вопросов формирования процесса управления в организации занимались многие учёные-экономисты [1–6]. Такие учёные как Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури разработали основные составляющие процесса управления. Российские учёные О. С. Виханский, А. Н. Наумов и другие глубоко исследовали вопросы управления с учётом специфики работы организаций в российских условиях, учитывая культурные, экономические, социальные, климатические, географические, политические, правовые особенности работы в России. Однако вопросам формирования и организации процесса управления комплексом изменений в организациях таможенной сферы в науке уделено внимания недостаточно. Это связано с тем, что массовые исследования вопросов менеджмента в определённых областях и сферах деятельности ранее не были так актуальны как сегодня. Поэтому этот вопрос требует дальнейшей разработки.

Понятие «комплекс изменений» в науке встречается редко. И означает набор или совокупность мер или мероприятий связанных с реализацией рационализаторских предложений, инноваций, которые позволят получить определенный целевой результат организации. Чаще в науке встречается понятие «комплекс маркетинга», который включает чётко сформированный исчерпывающий набор составляющих (традиционно: товар, цена, место и продвижение), при правильном управлении которыми организация способна успешно работать в условиях конкуренции.

Конкуренция на рынке таможенных услуг также существует, как и на других. Конкурентами являются государственные и частные организации, таможенные брокерские организации, которые ведут конкурентную борьбу. Однако больше стараются, частные организации, потому что они на самоокупаемости и заработать могут, только если будут применять вышеупомянутый комплекс маркетинга. В связи с этим, частные организации оказались на

сегодняшний день более компетентными в вопросах маркетинга. В то время как государственные — нет, потому что не было острой необходимости «выживать» и совершенствоваться. Но, в условиях серьёзных резких изменений во внешней среде работы государственных организаций таможенной сфере мероприятия и знания менеджмента, маркетинга, кризис-менеджмента стали настолько актуальны, что, на наш взгляд, стало необходимым привлечение специалистов в этих сферах на работу в таможенных органах. Также можно существенно повысить квалификацию существующим специалистам таможенных организаций, в первую очередь управленческого уровня. Только тогда специалисты смогут формировать комплекс необходимых изменений в таможенной организации для адаптации таможенной организации к сложным внешним условиям работы.

Комплекс изменений, актуальный на сегодняшний день, на наш взгляд, должен включать: повышение квалификации управленцев; повышение квалификации специалистов; привлечение консультантов по кризис-менеджменту; активизация работы с вузами для возможности привлечения выпускников или студентов на работу в случае необходимости при нехватке кадров; развитие персонала в качестве наставников и коучей, которые способны быстро научить студентов специфике и тонкостям практической работы в таможенной организации; развитие системы планирования, организации, лидерства, мотивации, контроля и регулирования как в целом в таможенной организации так и по отдельным процессам.

Комплекс изменений организации таможенной сферы можно формировать используя различные подходы: в разрезе процессов, в разрезе проектов, в разрезе отдельных небольших задач, в разрезе развития всего процесса и потенциала изменений таможенной организации и даже страны. Также можно выделить изменения на макроуровне и микроуровне, которые способны привести к улучшению, ускорению работы сотрудников и развитию самой таможенной организации как локальной части общей таможенной системы страны.

По нашему мнению, только комплексное изучение всех подходов позволит сформировать полноценный исчерпывающий комплекс изменений организации, который позволит ей получить возможность быстро адаптироваться к внешним изменениям сохраняя нужные показатели (качества услуг, скорости предоставления, изучения законодательства, минимальных затрат времени на изучение новой информации, получения современных знаний, обеспечения развития организации и сотрудников).

Таким образом, на основе проведенных исследований можно сделать вывод, что вопрос формирования и внедрения в организациях таможенной сферы процесса управления комплексом изменений является сегодня актуальным. Комплекс изменений является сложным понятием, и должен пониматься в широком смысле.

Проведенные исследования показали, что процесс управления комплексом изменений в организации таможенной сферы можно сформировать на основе представленной учёными-экономистами модели процесса управления на основе основных функций менеджмента с учётом специфики работы таможенной организации. При формировании комплекса изменений обязательно необходимо учитывать все возможные внешние факторы, которые могут представлять как возможности, так и угрозы для таможенной организации. Только комплексное изучение внешних факторов, а также внутренних факторов, влияющих на работу таможенной организации и возможности её развития, изучение всех направлений и процессов работы, практики управления в таможенной организации позволит сформировать хороший сильный комплекс изменений таможенной организации и эффективно им управлять при изменении внешних условий. Это позволит таможенной организации своевременно и без потерь адаптироваться к внешним условиям и показывать хорошие результаты работы.

#### **Список источников**

1. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. М. : ЗАО Издательство Экономика, 2002. 559 с.
2. Батова Т. Н., Крылова В. А. Маркетинговый потенциал предприятия : монография / Рос. акад. естествознания. Москва — Пенза : Издательский дом Академии естествознания, 2016. 233 с.

3. Лагунова Е. В. Управление в социально-экономических системах // Стратегический потенциал компании и его оценка. 2007. № 6. С. 40–44.
4. Стадникова Н. В. Концептуальный подход к процессам изменений: формы и методы // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 7. С. 887–900.
5. Аكوпова Е. С., Борисова В. В. Тенденции развития мирового хозяйства и межрегионального товарообмена: монография. Ростов н/Д: изд-во РГЭУ «РИНХ», 2001. 70 с.
6. Блам И. Ю. Устойчивое развитие: основные теоретические проблемы // Регион: экономика и социология. 2000. № 2. С. 80–92.