

# Тема . Методологические подходы к управлению деятельностью таможенных органов

1. Триады управления. Эволюция методов управления. Принципы управления.
2. Классификация функций управления. Признаки функций управления. Состав функций.
3. Организационная структура Таможенных органов.

# Литература

## Основная:

- Основы таможенного дела [Электронный ресурс] : учебник. — Электрон. дан. — Москва : РТА, 2012. — 366 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/74153>**
- Макрусов, В.В. Маркетинг таможенных услуг [Электронный ресурс] : учебник / В.В. Макрусов, В.Ю. Дианова. — Электрон. дан. — Москва : РТА, 2010. — 298 с. — Режим доступа: <https://>.**
- Попова, Л.И. Организация таможенного контроля товаров и транспортных средств [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Л.И. Попова. — Электрон. дан. — Тюмень : , 2016. — 160 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/110174>**
- Демичев А.А., Логинова А. С. Основы таможенного дела [Электронный ресурс] : учебник. — Электрон. дан. — Москва : ИЦ Интермедия, 2017. — 188 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/>**
- Афонин, П.Н. Системный анализ и управление в таможенном деле : учебное пособие / П.Н. Афонин. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 372 с. — ISBN 978-5-4383-0021-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/112431> (дата обращения: 12.09.2019). — Режим доступа: для авториз. пользователей**
- Афонин, П.Н. Управление рисками в таможенном деле : учебное пособие / П.Н. Афонин, Д.Н. Афонин, А.Ю. Лямкина. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2017. — 288 с. — ISBN 978-5-4383-0142-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/103180> (дата обращения: 12.09.2019). — Режим доступа: для авториз. пользователей.**

# Нормативные правовые акты

- **Федеральный закон Российской Федерации от 27.11.2010 № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации».**
- **2. Федеральный закон Российской Федерации от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации».**
- **3. Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».**
- **4. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза. - М.: АСТ, 2018.**
- **5. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.09.2013 № 809 «О Федеральной таможенной службе».**
- **6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2012 № 2575-р «Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года».**
- **7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.06.2012 № 1125-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Со-вершенствование таможенного администрирования».**
- **8. Приказ Федеральной таможенной службы от 26.12.2012 № 2656 «Об утверждении Регламента Федеральной таможенной службы».**

# ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ

- 1. Официальный сайт Правительства Российской Федерации: [www.gov.ru](http://www.gov.ru).
- 2. Официальный сайт Федеральной таможенной службы: [www.customs.ru](http://www.customs.ru).
- 3. Федеральный портал «Российское образование»: <http://www.edu.ru/>.
- 4. Общероссийская сеть распространения правовой информации «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>

# Задание на самостоятельную работу

- 1. Проработать содержание лекции, дополнить конспекты лекций выписками из рекомендованной литературы, выполнить контрольные задания:
- 2. Уяснить основные этапы и концепции управленческой мысли. Дать характеристику триадам управления, эволюции методов управления.
- - **Раскрыть принципы управления Г. Файоля.**
- - **Определить понятие школы человеческих отношений. Знать суть, сходства и различия количественных методов управлениями организациями.**
- - **Изучить и знать суть системного подхода к управлению организациями.**
- - **Иметь представление по выбору структуры управления.**
- - **Изучить организационную структуру управления таможенных органов.**
- 3. Подготовить глоссарий по данной теме.
- 4. Подготовить доклад по теме.
- 5. Подготовить слайды по вопросам семинара.

# Контрольные вопросы для самопроверки

- 1. Этапы функции планирования.
- 2. Сущность анализа состояния объекта планирования.
- 3. Каким образом организуется планирование деятельности таможенных органов?
- 4. В чем заключается сущность этапов функции организации?
- 5. Как осуществляется учет результатов деятельности?
- 6. Где и когда сформировался процессно-ориентированный подход?
- 7. Перечислите компоненты процессной стратегии.
- 8. Основы процессно-ориентированного подхода в таможенных органах.
- 9. Какие Вы знаете группы процессов?
-

# Принципы управления

- Принципы управления - это наиболее общие, основополагающие посылы и рекомендации, которые важно учитывать и выполнять в практической деятельности на всех уровнях управления.
- Принципы управления как основополагающие идеи управленческой деятельности непосредственно вытекают из законов управления и отражают объективную реальность, существующую вне зависимости от сознания человека, т. е. они объективны. Вместе с тем каждый из принципов - это идея, т. е. субъективная конструкция, субъективное построение, которое мыслительно создает каждый руководитель на уровне его познания, общей и профессиональной культуры.

# Универсальные или основные принципы управления

- Могут отнесены принципы:
- научности;
- системности, системного подхода;
- единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений;
- централизации и децентрализации;
- единства распорядительства и ответственности в управлении;
- оптимальности (принцип экономии времени);
- информационной достаточности;
- обратной связи.

## Методологическая функция принципа обратной связи определяется рядом его существенных признаков

- .
- **Во-первых, обратная связь не исчерпывается наличием причинно-следственных связей или обратным воздействием вообще. Она приобретает характер специального обратного воздействия, а именно управляющего обратного воздействия и обуславливается передачей осведомительной и контролирующей информации.**
- **Во-вторых, существенным признаком принципа обратной связи является то, что это принцип организации, поскольку его действие обусловлено определенной внутренней структурой и достаточно высоким уровнем организации системы управления, а также потому, что этот принцип способствует повышению уровня организации систем управления.**
- **В-третьих, принцип обратной связи является внутренней основой и необходимым условием развития и совершенствования сложных самоуправляющихся систем. Иначе говоря, это один из принципов сохранения или сохранения и развития системы управления.**
- **Принцип обратной связи обеспечивает также выполнение функции согласования, координации действий с другими системами управления.**

## Функция управления

- **Функции управления раскрывают сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях и являются распределением обязанностей в сфере управления, требуют определенной очередности и единства реализации для получения намеченных результатов.**
- **Функции управления, целесообразно разделить на общие функции управления, отражающие стадии процесса управления,**
- **Специфические (функции управления конкретными видами оперативно-служебной деятельности таможенных органов).**

## **Общие функции управления**

- **Общие функции управления раскрывают сущность управления, они универсальны, так как характеризуют процесс управления любым объектом.**
- **К общим функциям управления относятся:**
  - **анализ и прогнозирование,**
  - **планирование,**
  - **организация,**
  - **регулирование,**
  - **учет и контроль.**

# Общие функции управления

- Анализ - это методологический прием разложения явления, системы или процесса на составляющие части для их последующего исследования с научных позиций, синтеза общего вывода, который и является базой для подготовки управленческого решения.
- Прогнозирование - это вид научного предвидения, предвосхищения будущего объекта управления. Овладение научными основами прогнозирования - необходимое условие успеха в деятельности управленческих кадров, так как управлять - это значит предвидеть, а предвидеть можно только на основе составления и использования в управленческой практике достоверных прогнозов.

## Общие функции управления

- Планирование - это основная функция управления, посредством которой вырабатываются организационные начала предстоящей деятельности. С помощью планирования определяют **цели** и направления движения системы, разрабатывают **методы**, с помощью которых этому движению придается темп, находят **материальные источники**, обеспечивающие это движение. Таможенные органы и их подразделения продумывают общую работу, составляют планы проведения конкретных мероприятий, готовят предложения к планам вышестоящих звеньев управления, проводят анализ плановой работы в подчиненных подразделениях, оказывают методическую помощь в составлении планов.

# Общие функции управления

- Регулирование осуществляется на основании результатов обратной связи путем координации, поддержания взаимодействия, мотивации и стимулирования должностных лиц и коллективов, а также операционного руководства.
- Управленческий учет - это процесс накопления, анализа, переработки и передачи информации о деятельности организации, используемый для планирования, руководства и контроля. Его предназначение - обеспечить информацией руководителей различных уровней внутриорганизационного управления, ответственных за достижение конкретных оперативно-служебных целей.
- Контроль - это общая функция управления, включающая систему мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений.

## Общие функции управления

- Главной задачей контроля является выявление отклонений от параметров, заданных при планировании, и вскрытие причин, их порождающих, а также определение положительных моментов, дальнейшее развитие которых может послужить существенному повышению эффективности всей деятельности таможенного органа.
- В таможенных органах применяются три основные метода контроля: наблюдение, обследование, эксперимент.

## **Специфические функции управления**

- К специфическими функциями управления в таможенных органах относятся:
- функции управления таможенной,
- финансово-экономической,
- социальной ,
- административно-хозяйственной деятельностью.

## Специфические функции управления

- Функция управления таможенной деятельностью включает в себя управление: таможенным оформлением и таможенным контролем, правоохранительной деятельностью, экономической деятельностью, статистической деятельностью, а также деятельностью по научно-техническому развитию таможенного дела.
- Функция управления финансово-экономической деятельностью включает в себя: управление финансовой деятельностью и управление бухгалтерской деятельностью.

## Специфические функции управления

- Функция управления социальной деятельностью включает в себя: управление кадровой, трудовой деятельностью и социальным обеспечением, а также психолого-педагогической деятельностью.
- Функция управления административно-хозяйственной деятельностью включает в себя: - управление административной деятельностью; управление развитием таможенной; инфраструктуры и капитальным строительством; управление материально-техническим обеспечением.

## 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.
- Центральным органом, осуществляющим непосредственное руководство таможенным делом в РФ, является федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела, - ФТС России.
- Федеральная таможенная служба в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, международными договорами РФ, нормативными правовыми актами Министерства экономического развития и торговли РФ, Министерства финансов РФ и Центрального банка РФ, а также соответствующим Положением.

- Федеральная таможенная служба осуществляет свою деятельность непосредственно, через таможенные органы и представительства ФТС России за рубежом во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, Центральным банком РФ, общественными объединениями и иными организациями.

- Одним из направлений руководства, помимо систематических организационных мероприятий, является нормативная правовая деятельность, которая весьма обширна и охватывает, по существу, все элементы и участки таможенного дела. Часть своих задач и функций Центральный аппарат ФТС России решает самостоятельно, а часть - через региональные таможенные управления, таможни, таможенные посты и другие подведомственные организации и учреждения.
- Региональные таможенные управления (РТУ) являются промежуточным звеном между этим органом и таможнями.
- РТУ входят в единую систему таможенных органов и осуществляют оперативное руководство таможенным делом на территории подведомственных регионов.

- Таможни непосредственно реализуют основную часть задач таможенного дела в зоне своей ответственности и управляют деятельностью подведомственных таможенных постов.
- Организационная структура существенно сказывается на реализации таможенным органом своих функций, что определяется, главным образом, степенью жесткости или устойчивости структуры. Так, орган управления с большой степенью жесткости организационной структуры способен функционировать лишь в строго заданных параметрах.

- Структура любого таможенного органа формируется в результате сознательной деятельности. На ее становлении непосредственно сказывается влияние тех целей, которые должностные лица рассчитывают достичь, создавая структуру конкретного органа. Каждая структурная единица (подразделение) таможенного органа обеспечивает выполнение запрограммированных функций. Именно необходимость выполнения определенных функций обуславливает создание того или иного органа или его структурного подразделения.

- В ФТС России, РТУ и таможнях, являющихся организационными структурами таможенной системы, в соответствии с осуществляемыми ими функциями существуют три вида структурных подразделений:
- а) оперативные (таможенного оформления и таможенного контроля, экономической работы и правоохранительной деятельности и др.);
- б) функциональные (кадровые, финансово-плановые, правовые, информационного и документационного обеспечения, хозяйственные, материально-технического снабжения и обеспечения и др.);
- в) штабные (организационно-инспекторские, организационно-аналитические и др.)

## Управление

- Оперативное управление связано с поиском управляющего решения в сложившейся проблемной ситуации деятельности.
- Тактическое управление связано с поиском структур-стратегии деятельности на ограниченном временном интервале в рамках принятой метатехнологии.
- Стратегическое управление заключается в развитии метатехнологии деятельности — формировании структур-стратегий, обеспечивающих согласованную эволюцию и устойчивое функционирование ЕС ТО на планируемом временном интервале деятельности.

# Управление

- Основное содержание процессов системного управления таможенной деятельностью характеризуется администрированием и самоорганизацией.
- В состав функций администрирования входят анализ проблемной ситуации, подготовка принятия решения, принятие решения, нормативно-правовое обеспечение решения, контроль реализации решения.
- Функции самоорганизации — функции согласования эволюционных процессов вложенных систем и саморазвития ЕС ТО. В общем контексте самоорганизации администрирование рассматривается как командно-распорядительный акт.

# Управление

- Каждый из видов системного управления таможенной деятельностью характеризуется определенным циклом реализации.
- Цикл системного оперативного управления включает анализ проблемной ситуации, подготовку принятия решения, принятие решения, нормативно-правовое обеспечение решения, корректировку структур-стратегии деятельности, контроль за реализацией решения.
- Цикл системного тактического управления охватывает: корректировку требований в планируемом интервале деятельности, определение состава оптимальных структур-стратегий, выбор структур-стратегии деятельности ЕС ТО в заданном временном интервале, разработку предложений по локальной модернизации ЕС ТО и (или) СТО, планирование оперативно-стратегических мероприятий, нормативно-правовое обеспечение оперативно-стратегических мероприятий, контроль за реализацией оперативно-стратегических мероприятий (в том числе и при осуществлении оперативного управления).

## Стратегическое управление

- Цикл системного стратегического управления включает анализ тенденций эволюции макросистемы, определение целей управления и состава требований к ЕС ТО, определение направлений развития СТО, формирование структур-стратегий перспективных ЕС ТО и СТО для планируемого временного интервала деятельности, модернизацию метатехнологии деятельности ЕС ТО, корректировку состава оптимальных структур-стратегий метатехнологии деятельности, администрирование реализации структур-стратегии прогрессивной эволюции ЕС ТО.

# Задачи системного управления таможенными органами

- Можно сформулировать в виде следующих математических постановок:
- Задача стратегического управления — задача синтеза (развития) новой метатехнологии таможенной деятельности.
- Для заданных  $D_m$ ,  $D_s$ ,  $D_o$ ,  $T_s$ ,  $T_r$  определить  $D_s(T_r)$  или  $\langle I_o(T_r), I_s(T_r) \rangle$ , для которых структур-стратегия  $Y_s(T_r)$  оптимизируется по критерию  $E_s(T_r)$ :
- При этом учитываются следующие ограничения:
- $Y_m(T_r) < E_T(T_r)_{\text{доп}}$ ,  $Y_s(T_r) > E(T_r)_{\text{доп}}$ ,  $T_r > T_s$ ,
- где  $T_r$  — планируемый временной интервал деятельности;
- $E_m(T_r)$ ,  $E(T_r)$  — нижние допустимые границы эффективности.

## Задача тактического управления

- Задача тактического управления — задача оптимизации (модернизации) метатехнологии таможенной деятельности —  $D_s$ .
- Для заданных  $D_s$ ,  $E_m$  доп,  $E$ ,  $t_s$  определить  $I_o$ ,  $I_s$ , для которых структур-стратегия  $Y_s(t)$  оптимизируется по критерию  $E_s(t)$ :
- При этом учитываются следующие ограничения:
- $Y_m(T) < E_{m\text{доп}}$ ,  $Y_s(t) > E_{\text{доп}}$ ,  $t \in T_s$ .
- где  $T$  — интервал тактического управления.

# Задача оперативного управления

- Задача оперативного управления — задача оперативной корректировки структур-стратегии деятельности (реструктуризации) таможенных органов в условиях сложившейся проблемной ситуации.
- Для заданных  $D_s$ ,  $T_s$ ,  $E$ ,  $E_m$  доп,  $t$  определить структур-стратегия  $Y_s^*(t)$  по критерию  $E_s(t)$ :
- При этом учитываются следующие ограничения:
- $Y_m(t) < E_m$ ,  $Y_s(t) > E$ ,  $t \in T_s$ .
- $v'$  доп'  $v'$  доп'

# Анализ задач

- Постановка задачи стратегического и оперативно-стратегического управления — это постановка задачи синтеза или модернизации когнитивных параметров метатехнологии. В первом случае речь идет о перспективной ЕС ТО, во втором — о существующей.
- Задача оперативного управления — задача оптимальной актуализации продуктивных структур-стратегий, решаемая в условиях сложившейся метатехнологии для конкретной проблемной ситуации деятельности. Следовательно, задачи оперативного управления — это частные постановки задач тактического управления, а задачи тактического управления — частные постановки задач стратегического управления.

- По своему содержанию задачи стратегического управления — это задачи синтеза метатехнологии  $D_s$ , согласованные с метатехнологией  $D_0$  и с условиями изменений проблемной ситуации деятельности. В этой связи очевидны две взаимосвязи эволюционных изменений: по вложенности и по согласованию.
- С этих позиций в рамках постановка задачи стратегического управления относительно ЕС ТО формулируется задача прогрессивной эволюции совместно эволюционирующих систем и решается проблема интеграции знаний систем в целях эффективной деятельности ЕС ТО.

# Классификация подходов и методов управления

- Классификация известных подходов и методов управления, основываясь на принципе обратной связи как на одном из основных признаков кибернетического подхода к управлению.
- Все известные в современной теории и практике управления методы можно разделить на детерминированный, программноцелевой и целостно-эволюционный.

## Классификация подходов и методов управления

- Применение детерминированного метода управления в организации подразумевает, прежде всего, целеполагание.
- Реализуется следующий алгоритм: на основе выбранной цели разрабатывается программа действий (план), затем создается и включается в действие механизм реализации разработанной программы и, наконец, производится оценка полученных результатов.

# Классификация подходов и методов управления

В данном методе обратная связь обеспечивает строгое соответствие поведения системы разработанной программе. Программа выступает как критерий результатов функционирования.

Достоинства детерминированного метода — простота и эффективность в условиях постоянства состояний внешней среды. Этот метод применяется в организациях бюрократического типа. Недостатками метода являются жесткость, невозможность перестройки при таких изменениях внешней среды, которые ведут к противоречию между программой и целью функционирования организации.

# Классификация подходов и методов управления

- Программно-целевой метод управления является более эффективным в условиях непостоянства внешней среды. Основное отличие этого метода от детерминированного заключается в развитом механизме обратной связи, обеспечивающем не только корректировку поведения системы, но и корректировку самой программы для достижения поставленной цели в условиях внутренних изменений и изменений во внешней обстановке.
- Главным критерием для программно-целевого метода является цель, а не программа (план).

# Классификация подходов и методов управления



## Классификация подходов и методов управления

- Механизм обратной связи обеспечивает гибкость управления. Он содержит две петли обратной связи. Первая петля (1) обеспечивает корректировку поведения системы в случае, если имеются отклонения от заданного планом состояния, но план не противоречит цели. Вторая петля (2) обратной связи корректировки плана.