

ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема **7.** Процесс планирования в таможен-ных органах.
Принятие управленческих решений в таможенных органах

- 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 начала предстоящей деятельности. С помощью планирования определяются цели и направления движения системы, разрабатываются методы, 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 (ФТС России);
- 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 региональном уровне и включают в себя, в основном, долгосрочные целевые программы решения наиболее актуальных проблем развития таможенной службы (например, Программа развития РТУ в рамках Федеральной целевой программы развития таможенной службы РФ).

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 коллегии РТУ, ежемесячные планы основных мероприятий РТУ, 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 РТУ и таможенными органами региона по выполнению решений федеральных органов представительной и исполнительной власти (например, календарный план реализации Межведомственного плана по пополнению доходной части федерального 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 ФТС являются:

- Таможенный кодекс РФ;
- указы Президента РФ и постановления Правительства РФ (в части, касающейся деятельности таможенных органов);
- Закон Российской Федерации "О службе в таможенных органах РФ";
- нормативные и иные документы вышестоящих таможенных органов;
- аналитические материалы, сформированные по методике анализа и оценки деятельности таможенных органов РФ.

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 Федерального бюджета;
- правоохранительная деятельность;
- кадровая работа и социальное обеспечение;
- тыловое обеспечение.

3. Методика планирования в таможенном деле

В таможнях разработка планов возлагается на:

- организационно - инспекторские отделения,**
- помощников начальника таможни,**
- а при их отсутствии - на заместителей начальников таможен по кадровой службе.**

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 ФТС России.
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.

4. Порядок организации планирования и подготовки проведения заседаний коллегии ФТС

После письменного согласования заместителями начальника Управления доработанный с учетом внесенных поправок и замечаний проект плана **не позднее 25 декабря** предшествующего года представляется на утверждение начальнику Управления.

4. Порядок организации планирования и подготовки проведения заседаний коллегии ФТС

**Предложения структурных подразделений аппарата
Управления, согласованные с заместителем
начальника Управления по подчиненности,
таможенных органов и учреждений региона для
внесения в проект плана работы коллегии ФТС на
I полугодие представляются до 20 декабря
предшествующего года, на II полугодие - до 20 июня
текущего года, с указанием служб - соискателей
подготовки вопросов и сроков их обсуждения.**

5. Планирование деятельности структурных подразделений аппарата управления и таможен РТУ

На основе годового плана работы ФТС структурные подразделения аппарата Управления и таможни региона 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 ФТС для координации действий таможен и подразделений аппарата Управления и разработки квартальных планов основных мероприятий ФТС.

5. Планирование деятельности структурных подразделений аппарата управления и таможен РТУ

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 России 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 ФТС за отчетный период в срок до 10 числа месяца, следующего за отчетным периодом, направляются в ФТС для исполнения контрольных функций, решения проблемных вопросов, требующих решения на региональном уровне, а также для обобщения и анализа деятельности ФТС.

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.

7. Организация контроля за исполнением планов

Анализы выполнения планов работы Управления за отчетный период проводятся в ФТС и направляются в Контрольно-аналитическое управление ФТС России для исполнения контрольных функций, рассмотрения проблемных вопросов, требующих решения на федеральном уровне, а также для обобщения и анализа деятельности ФТС.

8. Принятие управленческих решений в таможенных органах

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

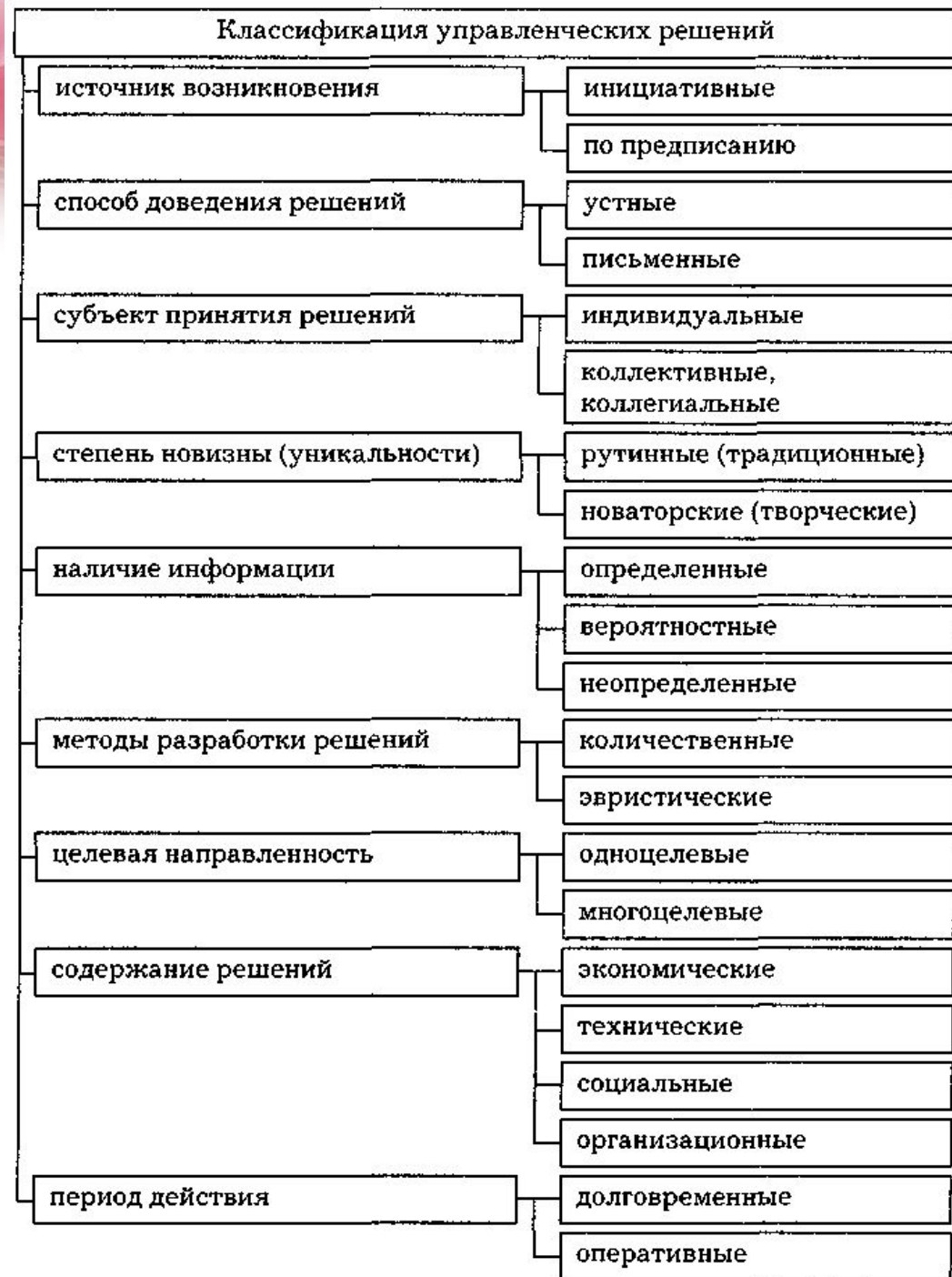
Ввиду определенной специфики данного продукта труда и в целом процесса управления в таможенных органах можно сказать, что принятие решений занимает в нем центральное место.

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.

**Спасибо за
внимание!**

