

ЛЕКЦИЯ

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

СУЩНОСТЬ ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ

Управление любой структурой состоит из определенного порядка действий.

В менеджменте процесс управления разбивается по определенным признакам на группы действий, которые называют функциями управления.

Повторение этих функций в заданном порядке формирует управленческий цикл.

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ

Управленческий цикл – это завершенная последовательность повторяющихся действий, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий цикл - это модель, которая описывает процесс менеджмента как цикл из повторяющихся этапов, направленных на получение результата.

Начинается с уяснения задачи или проблемы и заканчивается достижением определенного результата.

Полный цикл управленческой деятельности, состоящий из
целеполагания,
планирования,
организации,
координации,
контроля и корректировки целей
осуществляется через
подготовку и осуществление управленческих решений

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

Цикл управления



Цикличность принятия решений

определяется конкретным типом и природой управляемой системы.

В социальных системах этот цикл повторяется **непрерывно**.

Конечная цель управления системой может достигаться одним или несколькими циклами управления.



УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

1. – это мыслительно-волевой акт выбора субъектом управления того или иного варианта поведения системы управления.
2. **Управленческое решение - это сознательный выбор одной наилучшей (оптимальной, наиболее предпочтительной) альтернативы (или нескольких лучших из множества всех исходных альтернатив), либо упорядочение выбранных лучших (или всех) альтернатив, которые осуществляет (или утверждает после выработки специалистами проекта - решения) лицо, принимающее решение, в результате анализа альтернатив, исходя из поставленных целей и с учетом ограниченности ресурсов в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных задач организации.**
3. Управленческое решение представляет собой программу действий в форме предписания (директивы), содержащего постановку целей по трудовым и материальным ресурсам, а также пути и средства достижения этих целей и формы организующей деятельности субъектов и объектов управления при реализации решений.

Проблема принятия решений
носит фундаментальный характер, что
определяется ролью, которую играют
решения в любой сфере человеческой
деятельности.

Разработка управленческих решений
представляет собой процесс,
объединяющий основные функции
управления: планирование,
организацию, мотивацию, контроль.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление.

Как процесс управленческое решение — это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация.

Как явление управленческое решение — это план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

- **выбор альтернативы, осуществленный руководителем или работником в рамках его должностных полномочий, компетенции, направленное на разрешение вопросов и ситуаций, возникающих в сфере управления внешнеэкономической деятельностью и в сфере таможенных органов.**

Основные сферы решений

- управленческие (административные),
- оперативно – розыскная деятельность,
- дознание и следствие в рамках установленных компетенций.

ЛЮБОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ СВЯЗАНО С СОЦИАЛЬНЫМИ, ЭКОНОМИЧЕСКИМИ, ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ, ПРАВОВЫМИ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИНТЕРЕСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности.

Экономическая сущность управленческого решения заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные затраты.

Организационная сущность состоит в том, что в процессе разработки и реализации управленческого решения участвуют работники организации.

Правовая сущность управленческого решения проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации.

Технологическая сущность управленческого решения заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решения.

ПРИЧИНЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- 1) Неполадки (проблемы) в управляемой подсистеме - 27%,**
- 2) Указания вышестоящих органов - 24%,**
- 3) Истечение срока действия предыдущего решения - 17%,**
- 4) Необходимость корректировки ранее принятого решения - 15%,**
- 5) Новое состояние руководящей подсистемы - 14%.**

ПРОБЛЕМА

Понятие «проблема» означает такое состояние объекта управления, при котором какие-либо показатели его функционирования отличаются от запланированных.

Проблемные ситуации могут быть:

- **стандартными**, т.е. имеющими четкие структуру и причинно-следственные связи;
- **хорошо структурируемыми**, в которых можно выделить отдельные блоки вопросов со своими наборами решений;
- **слабо структурируемыми**, в которых не прослеживаются причинно-следственные связи в развитии ситуации и нечетко формулируется сама задача принятия решения;
- **не структурируемыми**, т.е. не имеющие аналогов ситуации, для которых практически невозможно сформулировать задачу принятия решения.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕШЕНИЕ

Выявление проблемы связано с множеством факторов как объективных, так и субъективных.

Объективные - как оперативная обстановка, материально-техническая оснащенность таможенных органов, уровень подготовки кадров и т.д.

Субъективные факторы определяются способностью руководителя таможенного органа находить с помощью специалистов оптимальный вариант использования имеющихся сил и средств, умением организовать коллектив, развивать творческую инициативу сотрудников и т.д.

Выявленная проблема подлежит **формулированию**. Формулировка проблемы может происходить по инициативе работника, самого руководителя таможенного органа, а также по указанию

ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Обычно решение принимается в условиях определенности или неопределенности (риска).

Условия определенности, как правило, предопределяют принятие так называемых стандартных решений;

условия неопределенности – нестандартных решений.

Управленческие решения могут быть классифицированы по ряду критериев:

- по уровню управления;
- по количеству участников в принятии решения;
- по кругу разрешаемых вопросов;
- по юридическим свойствам;
- по сроку действия;
- по наименованию;
- по форме выражения;
- по целенаправленности и др.

Управленческие решения

По функциональному содержанию

Плановые
Организирующие
Координирующие
Активизирующие
Контрольные
Регулирующие

По организации разработки

Единоличные
Коллегиальные
Коллективные

По продолжительности осуществления

Долгосрочные
Среднесрочные
Текущие

По сфере действия

Экономические
Социальные
Организационные
Технологические
Технические

По широте проблематики

Общие
Частные

По причинам возникновения

Ситуационные
По предписанию
Инициативные

По иерархии системы управления

Стратегические
Оперативные
Тактические

По организационному оформлению

Ориентирующие
Гибкие
Нормативные

По характеру решаемых заданий

Запрограммированные,
незапрограммированные
компромиссы

СИСТЕМНЫЕ РЕШЕНИЯ ФТС

Управление таможенным делом России включает два основных стратегических направления:

управление деятельностью таможенной службы России
и управление ее развитием.

На каждом уровне иерархической структуры управления решается комплекс задач, исходя из мониторинга внешней торговли относительно контролируемого сегмента сферы ВЭД, принимаются и реализуются решения, обеспечивающие результативное (эффективное) достижение целей таможенной деятельности.

Такие решения принято называть системными.

Системное решение (решение системного характера) — это решение, непосредственно связанное с целью таможенной деятельности, а также с развитием таможенных систем или таможенного дела в

ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ В СФЕРЕ СИСТЕМНЫХ РЕШЕНИЙ:

- формирование системных решений по организации, функционированию, модернизации таможенной системы (формирование и корректировка концепций и стратегий функционирования системы), через эффективную реализацию программ модернизации и развития;
- подготовка и реализация оперативных решений системного характера;
 - оценка и прогноз формируемых решений, информационный контроль и оценка результативности принятых системных решений.

Задачи системного характера и примеры их практического решения

Уровень модели системы	Задачи системного характера	Системные решения
Система ВЭД	Формирование стратегии развития ВЭД России	Стратегия развития ВЭД России
Таможенная система	Разработка концепции и нормативно-правового обеспечения перехода таможенных органов на новые условия службы. Разработка Таможенного кодекса ЕАЭС	Указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и т. п. о переходе таможенных органов на новые условия службы. Таможенный кодекс ЕАЭС
Концептуальный уровень	Разработка концепции развития таможенной службы России. Разработка концепции таможенного контроллинга	Концепция развития таможенной службы России. Концепция таможенного контроллинга
Правовой уровень	Модернизация правового обеспечения таможенной деятельности	Целевая программа модернизации правового обеспечения
Технологический уровень	Развитие информационно-технического обеспечения таможенной деятельности	Целевая программа модернизации информационно-технического обеспечения таможенной деятельности
Инфраструктурный уровень	Модернизация таможенной инфраструктуры	Целевая программа модернизации таможенной инфраструктуры
Кадровое обеспечение	Совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров для таможенных органов	Программа совершенствования подготовки кадров высшей квалификации для таможенных органов
Организация и управление	Модернизация системы управления	Создание, внедрение и развитие системы информационного контроллинга внешнеэкономической и таможенной деятельности

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ:

1. Соответствие решения политическим и социально-экономическим установкам государства.
2. Научная обоснованность решения.
3. Компетентность руководителя и профессионализм ЛПР.
4. Соответствие требованиям законности.
5. Управленческое решение должно быть своевременным.
6. Конкретность и гибкость.
7. Логичность, непротиворечивость, доступность для быстрого и правильного восприятия теми, кому оно

Свою управленческую деятельность руководитель реализует через решения. В связи с этим знание технологии, методов принятия решений является необходимым элементом профессиональной квалификации руководителя.

Технология - это совокупность методов и способов преобразования входящих компонентов системы в компоненты ее выхода. Этими компонентами системы является информация, материя, энергия и т.д.

Реальная управленческая технология опирается на принцип единства функций, организационных структур и технологий.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Принять решение - значит установить *приоритетность*.

Благодаря определению приоритетности предстоящих задач можно:

- работать только над действительно важными и необходимыми задачами;
 - решать вопросы в соответствии с их неотложностью;
 - концентрироваться на выполнении только одной задачи;
 - укладываться в установленные сроки;
- наилучшим способом достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;
- исключить дела, которые могут быть выполнены другими;
- в конце планового периода выполнить важные вопросы;
- не оставлять невыполненными задачи, которые по силам.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Процесс управления реализуется по этапам в определенной последовательности: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы, принятие управленческого решения.

Цель – это представление руководителя о том, какой должна быть управляемая система, т.е. это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы.

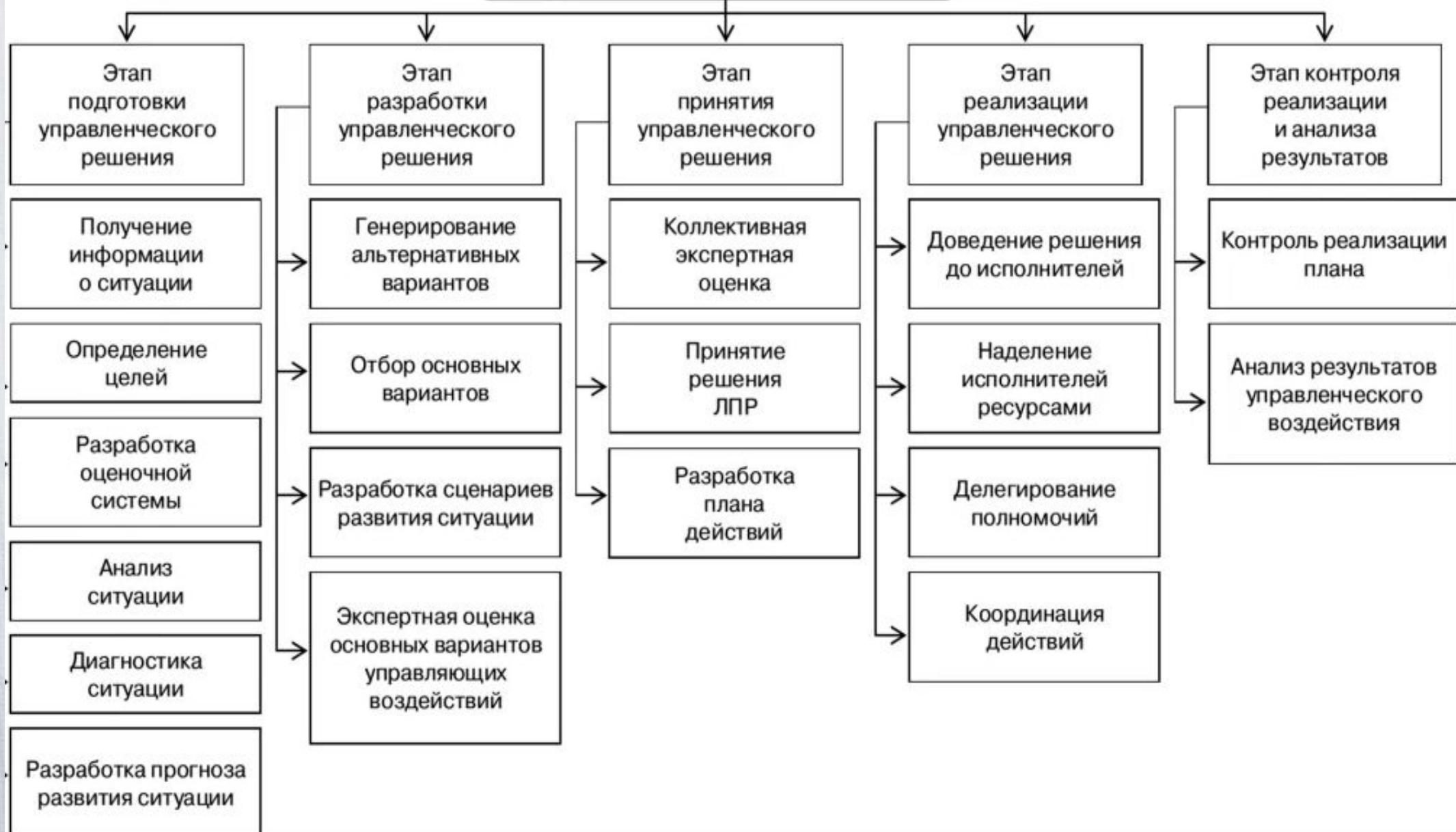
Управленческая ситуация – это совокупность всех условий (внутренних и внешних, объективных и субъективных) в конкретной сфере управления, сложившихся в определенное время и требующих соответствующих действий руководителя.

Принятие управленческого решения – это поиск путей разрешения проблемы, а также организационная работа, связанная с практической реализацией найденного пути.

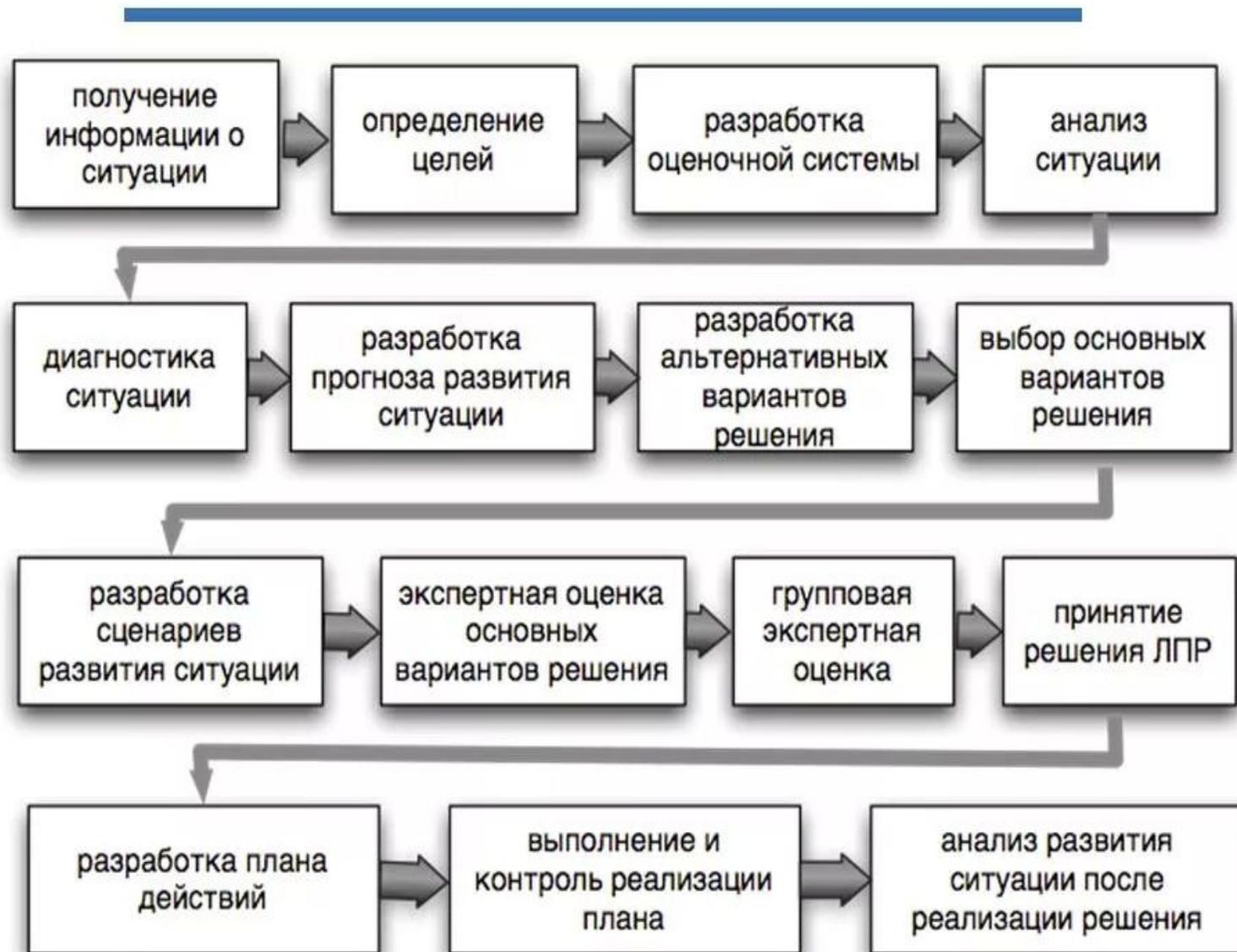
ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РАССМАТРИВАЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС, СОСТОЯЩИЙ ИЗ ПЯТИ СТАДИЙ:

1. Подготовка решения;
2. Разработка решения;
3. Принятие решения;
4. Реализация решения.
5. Контроль и корректировка.

Процесс разработки управленческого решения



Этапы принятия управленческого решения



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ТАМОЖЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- учетно-статистическая информация;
- документы (отчеты, справки, акты проверок, обследования и т.п.);
- запросы по специально разработанным формам;
- наблюдения за состоянием объекта управления и личного ознакомления с результатами работы;
- беседы со специалистами и иными работниками;

Реализация управленческих решений

Шаги реализации решения:

Составить план мероприятий

Распределить права и ответственность

Провести пропаганду и разъяснения,
мотивировать

Координация действий людей в ходе
реализации

Выстраивание механизма
информирования о выполнении

Виды деятельности по подготовке и принятию управленческих решений всегда духовные, а деятельность по реализации этих решений - в основном материальная, в которой бы социальной сфере она не производилась.

Выполнение управленческих решений - это практическая, а, следовательно, материальная сторона управленческой деятельности.

ВАЖНО!!!

Совокупность процедур по подготовке и принятию управленческих решений называется регламентом.

Все государственные и другие органы должны иметь нормативно закрепленные регламенты принятия основных управленческих решений.

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.**

Сложность и разнообразие управленческой деятельности начальника органа (подразделений) таможенной службы заключается в том, что в процессе своей повседневной работы ему приходится принимать **50 - 60 разновидностей управленческих решений** по разным направлениям деятельности, что обуславливает необходимость знания их сущности и содержания.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ФЕДЕРАЛЬНОЙ ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЕ ИМЕЕТ ОПРЕДЕЛЕННУЮ СПЕЦИФИКУ, ОБУСЛОВЛЕННУЮ ОСОБЕННОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ:

Общая черта – бюрократизм!

- 1. Принятое решение закрепляется документально** - приказы, письма, протокольные решения и прочее.
- 2. Наличие подписи (визы)** уполномоченного должностного лица является свидетельством принятия соответствующего решения, за которое должностное лицо несет ответственность.
- 3. Персональная ответственность** за качественную подготовку, своевременное представление документов на подпись руководителю ФТС России возлагается на заместителей руководителя ФТС России и начальников главных управлений (управлений) ФТС России.
- 4. По вопросам, требующим рассмотрения и подготовки проекта решения** ФТС России, руководитель или заместитель руководителя ФТС России дает **письменные поручения**, в том числе в форме указаний по исполнению документа, поручения, оформляемые протоколом проведенного у него совещания, а также устные указания начальникам соответствующих главных управлений (управлений) ФТС России.
- 5. Наличие функциональных и структурных подразделений и многоуровневая вертикальная (иерархическая) структура** ФТС России, обуславливают необходимость проработки вопросов соответствующими экспертами структурных (функциональных) подразделений, а также определяет **сложность процесса подготовки и принятия решения**.
- 6. Совокупность положений правовых актов** образует систему правовых норм (**правовое поле**), которыми руководствуются должностные лица функционального отдела, при осуществлении своих обязанностей и подготовке решений.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ФТС РФ ОБЛАДАЕТ СВОЕЙ СПЕЦИФИКОЙ И ОТЛИЧАЕТСЯ СЛОЖНОЙ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ И СИСТЕМОЙ ПОДПИСАНИЯ (ВИЗИРОВАНИЯ) ДОКУМЕНТОВ.

В основе методов распорядительного воздействия в таможенной системе лежат **полномочия и обязанности**. Данные методы реализуются путем принятия решения коллегии ФТС России, издания приказов, указаний, распоряжений, положений, резолюций на документах, а также принятия и доведения управленческих решений в устной форме.

Приказы в таможенной системе издают только линейные руководители, **распоряжения** – их заместители и руководители функциональных служб в пределах делегированных им прав и полномочий.

В ФТС **правом подписи приказов** пользуются и заместители руководителя в пределах своих полномочий.

ФТС России

Руководитель (подпись)

Заместитель Руководителя
(виза/подпись)

Заместитель Руководителя

Структурное подразделение ФТС России

Начальник структурного
подразделения ФТС России
(виза/подпись)

Заместитель
начальника
структурного
подразделения ФТС
России (виза/подпись)

Заместитель
начальника
структурного
подразделения ФТС
России (виза/подпись)

Функциональный отдел

Начальник отдела
(виза)

Исполнитель
(виза)

Исполнитель
(виза)

Функциональный отдел

Функциональный отдел

Структурное подразделение ФТС России

Начальник структурного
подразделения ФТС России
(виза/подпись)

Заместитель
начальника
структурного
подразделения ФТС
России (виза/подпись)

Заместитель
начальника
структурного
подразделения ФТС
России (виза/подпись)

Функциональный отдел

Начальник отдела
(виза)

Исполнитель
(виза)

Исполнитель
(виза)

Функциональный отдел

Функциональный отдел

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОДГОТОВКУ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Наличие подписи (визы) уполномоченного должностного лица является свидетельством принятия соответствующего решения, за которое должностное лицо несет ответственность.

Персональная ответственность за качественную подготовку, своевременное представление документов на подпись руководителю ФТС России возлагается на заместителей руководителя ФТС России и начальников главных управлений (управлений) ФТС России.

По вопросам, требующим рассмотрения и подготовки проекта решения ФТС России, руководитель или заместитель руководителя ФТС России дает **письменные поручения**, в том числе в форме указаний по исполнению документа, поручения, оформляемые протоколом проведенного у него совещания, а также устные указания начальникам соответствующих главных управлений (управлений) ФТС России.

ФЕДЕРАЛЬНАЯ ТАМОЖЕННАЯ СЛУЖБА
**ЦЕНТРАЛЬНОЕ
ТАМОЖЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Комсомольская пл., д. 1, Москва, 107140.
Тел. (499) 975 19 18. Факс (499) 975 36 79.
Телерайон 114925 «Тамга».
E-mail: ctu-info@ctu.customs.ru;
http://ctu.customs.gov.ru

02.02.2021 № 108-12/2699

На № _____ от _____

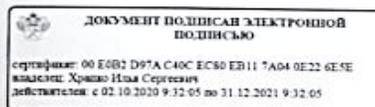
Об исполнении п. 1.3 протокола
ФТС России № 3 от 26.01.2021

Во исполнение п. 1.3 протокола совещания у руководителя ФТС России Булавина В.И. в режиме видеоконференцсвязи от 26 января 2021 года № 3 начальникам структурных подразделений необходимо довести до сведения подчиненных должностных лиц и работников под подпись информацию о необходимости и преимуществах вакцинации от коронавирусной инфекции.

О выполнении поручения проинформировать тыловую службу Управления в срок до 4 февраля 2021 года.

Приложение: Памятка пациента о проведении вакцинации против COVID-19 вакциной «ГАМ-КОВИД-ВАК», направленная письмом Минздрава России от 28.12.2020 № 1/И/1-9601 на 2 л. в 1 экз.

Начальник контрактной
службы Управления
полковник таможенной службы



И.С. Храпко

Н.В. Филиппова
52 20 43

МОСКОВСКАЯ ТАМОЖНЯ
1+2 л. Вх. № 01810
02.02.2021

КОНТРОЛЬ МТ
03.02.2021

СЭД

Начальникам таможен
(по списку) и ПТПП

КАЧЕСТВО ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

На качество решения оказывает влияние **способ его принятия – единоличный или коллегиальный.**

Единоличные - приказ исходят от руководителя таможенного органа, повышается персональная ответственность за качество решения и оперативность в его принятии, но не исключается односторонний субъективный подход к разрабатываемой проблеме.

Решения, принимаемые коллегией или иным совещательным органом, соединяют в себе опыт многих лиц, разные точки зрения и интересы.

Характерны при процедуре подготовки и принятия управленческих решений стратегического или тактического характера.

Принятие же оперативных решений на уровне таможенных постов производится по упрощенной процедуре, нередко исключаящей подготовку нескольких вариантов проектов решений,

КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ФТС

**обусловлена институтом помощников и советников на уровне
Руководителя ФТС, а также помощников на уровне
начальников РТУ и таможен.**

Согласно РЕГЛАМЕНТУ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ТАМОЖЕННОЙ
СЛУЖБЫ (Приложение к приказу ФТС России от 4 сентября 2018 г.
N 1380) *организационное обеспечение деятельности руководителя
ФТС России осуществляется помощниками (советниками)
руководителя ФТС России.*

Также в ФТС В ФТС России образуется **Коллегия ФТС России** -
постоянно действующий совещательный орган при руководителе
ФТС РФ.

КАЧЕСТВО ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

Полнота и точность исходной информации
Наличие времени для выработки и принятия решения.



В таможенных органах разрабатываются типовые варианты решений, рассчитанные на разрешение конкретных вопросов и ситуаций.

Распространено письменное санкционирование различных действий сотрудников, утверждение и подписание подготовленных или формализованных и произвольно остановленных документов, наложение резолюций на различных материалах, а также устное доведение указаний, распоряжений, заданий, поручений и др.

- ▶ Одним из самых ответственных видов работы, в процессе управления выполняют руководители и другие должностные лица таможенной службы, является разработка и принятие управленческих решений. Каждое практическое действие в таможенной службе начинается с принятия конкретного решения, которым предусматривается непрерывная система мер его реализации, принятых на различных этапах управления.
- ▶ Особенности управленческого решения в таможенной службе:
 - Имеет директивный, властный характер и является обязательным для исполнения всеми лицами, которым оно адресовано;
 - Принимается в одностороннем порядке даже при коллегиальном обсуждении;
 - Устанавливает обязательные правила поведения, регулирующие отдельные управленческие отношения;
 - Может касаться как всего коллектива, так и отдельных его членов;
 - Принимается в установленном процедурном порядке, который регламентируется соответствующими нормативными актами.