



**Федеральная таможенная служба
Государственное казенное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

Кафедра управления

ЛЕКЦИЯ

***Функциональный подход
к управлению деятельностью
таможенных органов***

**Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55**



Вопросы:

1. Классификация функций управления.
2. Сущность функционального подхода к управлению.

Литература:

1. Управление таможенным делом: Учебное пособие. Макрусов В.В., Черных В.А., Тимофеев В.Т., Андреев А.Ф., Бойкова М.В., Колобова И.Н., Дианова В.Ю., Барамзин С.В., Волков В.Ф./ под общей ред. В.В. Макрусова и В. А. Черных. – СПб.: Изд-во Троицкий мост, 2010.

2. Основы управления таможенными органами России: Учебник Макрусов В.В., Тимофеев В.Т., Колобова И.Н., Барамзин С.В., Андреев А.Ф. / под общей ред. В.А. Черных. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2010.



В управлении государственными органами **важнейшее место занимают функции управления**, т.к. они раскрывают сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях управления.

Разработку организационных структур управления, применение методов и технических средств управления, подбор, подготовку и расстановку кадров следует осуществлять с учетом состава и конкретного содержания функций управления.

Функция управления определяется как вид деятельности, с помощью которой субъект управления оказывает воздействие на управляемый объект.

Возникновение функций управления – результат деления и специализации труда в сфере управления.

Образование системы функций – необходимый процесс, порождаемый сложностью и разнообразием служебной деятельности и управления ею.

Под функцией управления понимают сложную деятельность, характеризующуюся определенной однородностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления, в результате которых осуществляется уравновешение данной системы со средой в процессе преобразования последней.

Функция управления – это вид управленческой деятельности и обязанность.

Признаки функций управления:

объективность,

конкретность,

целенаправленность,

стабильность и повторяемость,

обособленность и самостоятельность,

составная, специализированная часть управленческой деятельности,

единство и однородность содержания,

продукт процесса деления и специализации управленческого труда.



***Классификация функций управления.
Сущность функционального
подхода к управлению***



Состав функций включает^[1]:

- функцию планирования деятельности;
- функцию организации выполнения планов;
- функцию регулирования реализуемых процессов.

В современной теории управления такие функции объединяются в **«триады»** и в **«пирамиды»** управления.

Первые отражают интегральный подход к классификации функций и составляют сущность управления и руководства в любой сфере деятельности, вторые – структурируют и детализируют функции управления и критерии качества реализации каждой функции.

^[1] Барамзин С.В. Функции управления в таможенном деле (проблемы качества процессов и результатов). Монография. М.: Издательство РТА, 2009.



«Триады управления». Управление, как вид деятельности, от больших до малых дел все состоит из функций планирования, организации и регулирования, совокупность которых можно определить как «триады управления».

Функция организации не может быть выполнена без таких действий, как:

– **планирование** разработки технологий реализации планов, организационной структуры обеспечения выполнения планов, системы обеспечения деятельности всеми видами ресурсов, производственной операционной системы, системы активизации персонала и его мобилизации на выполнение плановых заданий;

– **организация** разработки технологий реализации планов, организационной структуры обеспечения выполнения планов, системы обеспечения деятельности всеми видами ресурсов, производственной операционной системы, системы активизации персонала и его мобилизации на выполнение плановых заданий;

– **регулирование** процессов разработки технологий реализации планов, организационной структуры обеспечения выполнения планов, системы обеспечения деятельности всеми видами ресурсов, производственной операционной системы, системы активизации персонала и его мобилизации на выполнение плановых заданий, учета результатов деятельности, контроля качества, анализа причин отклонений от плана, разработки корректирующих и предупреждающих воздействий и их реализации.



«Триады управления»



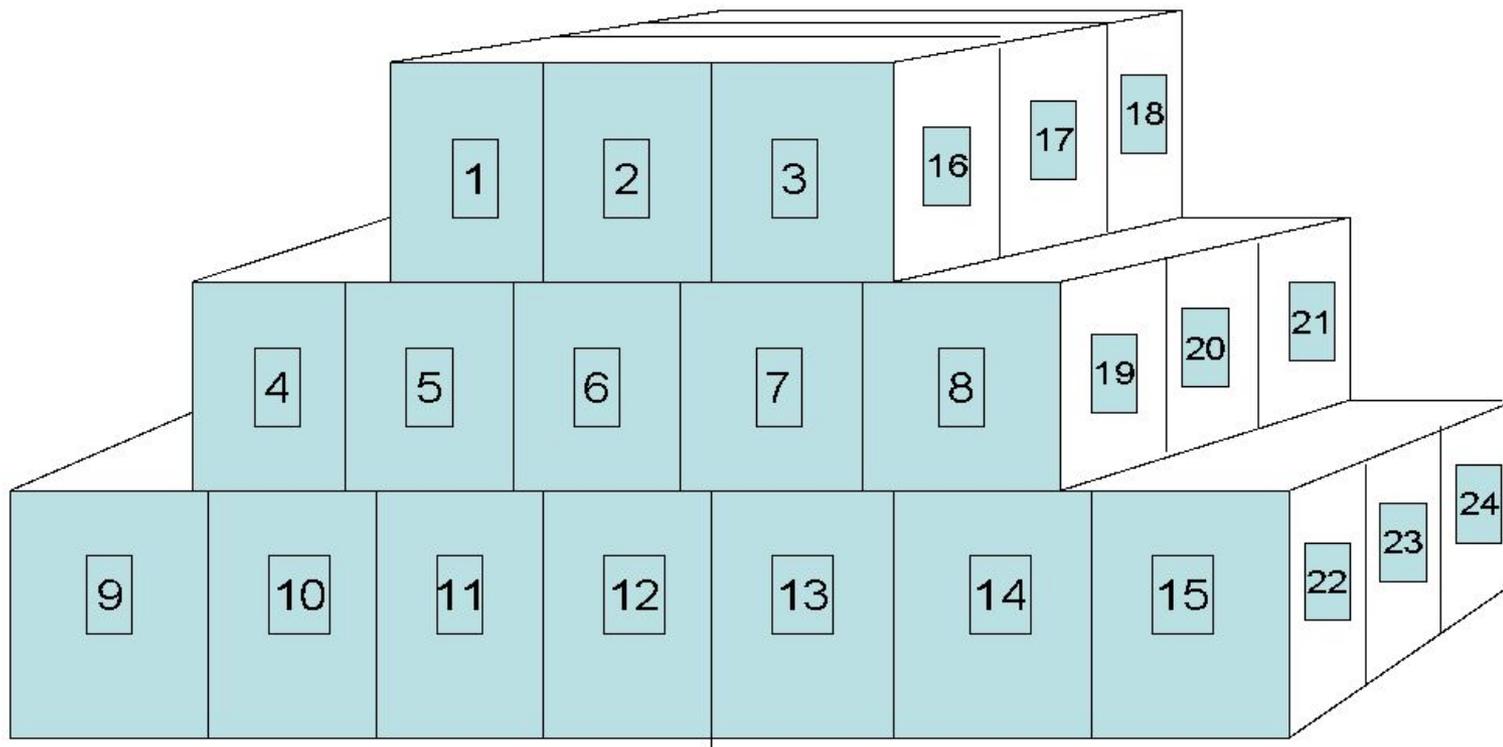


«Пирамида управления»

		Планирование					
		1. Анализ состояния объекта планирования	2. Прогнозирование развития объекта планирования	3. Разработка стратегических, тактических и оперативных планов			
		Организация					
		1. Разработка технологии процесса	2. Построение организационных структур для реализации технологии	3. Обеспечение объекта управления компетентными кадрами, финансовыми ресурсами и основными средствами	4. Организация снабжения производственного процесса предметами труда (сырьем, заготовками, материалами и информацией)		
Регулирование							
1. Учет результатов деятельности	2. Контроль количественных и качественных характеристик результатов труда	3. Сравнение результатов с запланированными параметрами и регистрация несоответствий	4. Выявление причин несоответствий	5. Разработка и реализация корректирующих действий	6. Разработка и реализация предупреждающих действий	7. Активизация персонала на повышение эффективности деятельности	



Пространственная пирамида управления





Функция планирования деятельности





Планирование деятельности объекта управления предполагает определение целевой функции управления, формулирование этапов работы и промежуточных результатов, приближающих объект управления к запланированной цели.

В ходе процесса планирования руководство определяет цели и сообщает их членам организации.

Этот процесс представляет собой мощный системообразующий фактор, так как он дает возможность членам организации осознать себя единой командой, объединенной общей целью.

Функция планирования состоит из следующих этапов:

- анализ состояния объекта планирования;
- прогнозирование развития объекта планирования;
- разработка стратегических, тактических и оперативных планов.



Анализ состояния объекта деятельности:

- определение цели анализа;
- выбор характеристик объекта для проведения анализа;
- установление состава подразделений и должностных лиц, включаемых в сферу анализа;
- разработка методической схемы анализа объекта управления и организация взаимодействия участников процесса анализа;
- сбор за ряд лет статистических данных, всесторонне характеризующих состояние объекта в соответствии с методом их обработки и положение анализируемого объекта относительно конкурирующих с ним аналогичных объектов;
- выбор метода обработки исходных данных для достижения цели анализа;
- обработка полученных данных в соответствии с выбранным методом, представление их в виде таблиц, графиков или функциональных связей;
- подведение итогов анализа.



Шесть классических вопросов:

- что делается и почему, чем обосновано содержание изучаемых функций, какие критерии объекта деятельности должны быть обеспечены в процессе работы, уровень соблюдения этих критериев, в чем заключаются отклонения от установленных требований;
- кто выполняет функции и почему, уровень квалификации исполнителей, правильность распределения функций между исполнителями с учетом их профессиональных, физических и интеллектуальных особенностей;
- во взаимодействии с кем выполняются функции и почему, в чем заключается сущность взаимодействия, характеристики партнеров по работе, наличие фактов нарушения взаимодействия с конкретными исполнителями или подразделениями при выполнении определенных функций;
- как выполняются функции и почему, имеются ли документированные процедуры и соответствующее технологическое оснащение, предусмотрены ли контрольные операции на начальном этапе, в процессе работы и по ее завершении;
- где выполняются функции и почему, правильно ли распределены функции по подразделениям организации, в каких условиях они выполняются;
- когда выполняются функции и почему, обоснованы ли сроки выполнения функций, обеспечивают ли они своевременность получения результатов.



В процессе анализа объекта планирования и выбора состава показателей для прогнозирования и планирования **необходимо учитывать его особенности и многокритериальность**, которые могут заключаться в следующем:

- возможности самостоятельного формирования целей деятельности и способности к самоорганизации;
- зависимости объекта планирования от многочисленных политических, социальных и экономических факторов;
- высокой неопределенности исходных данных и невозможности прогнозирования всех факторов;
- пороге сложности решаемых задач, определяющемся ограниченными возможностями человека;
- факторе времени, связанным с быстрым старением информации;
- стохастичности развития объекта планирования.



Качество выполнения функции анализа объекта управления можно оценить, используя показатели:

- системность выполнения анализа состояния объекта планирования в соответствии с требованиями заказчика;
- наличие методики и методической схемы анализа объекта управления;
- уровень использования электронных программных средств;
- уровень использования современных экономико-математических методов анализа;
- величина абсолютной и относительной ошибки результатов анализа;
- степень достижения цели анализа.



Обычный **алгоритм прогнозирования состоит:**

- определение состава основных характеристик объекта управления, которые могут в дальнейшем выступить в качестве плановых показателей;
- определение состава факторов, влияющих на изменение основных характеристик объекта управления;
- исследование корреляционных или функциональных связей основных характеристик объекта управления с влияющими на них факторами;
- определение закономерностей и тенденций изменения факторов на прогнозируемый период;
- вычисление тенденций изменения характеристик объекта управления на основе выявленных закономерностей, корреляционных или функциональных связей;
- сопоставление тенденций изменения прогнозируемых характеристик с передовым уровнем развития аналогичных объектов;
- оценка возможных инновационных нововведений в развитии объекта прогнозирования в рассматриваемый период и их влияния на тенденции изменения прогнозируемых характеристик;
- обоснование количественных и качественных результатов прогноза развития объекта управления по совокупности основных прогнозируемых характеристик.



Показатели качества процессов и результатов прогнозирования:

- полнота учета факторов, оказывающих влияние на тенденции развития объекта прогнозирования;
- наличие установленных функциональных или корреляционных связей характеристик объекта прогнозирования с факторами, влияющими на его развитие;
- наличие вариантов прогноза и уровень разброса его результатов;
- оценка ошибки прогноза;
- уровень достоверности прогноза.



Стратегическое планирование представляет собой набор решений, которые определяют долгосрочные перспективы развития организации или вида деятельности и достижение долгосрочных целей.

Условия разработки стратегических, тактических и оперативных планов развития объекта управления:

- целенаправленность плана;
- обеспечение сбалансированности всех элементов деятельности – средств труда, предметов труда, персонала и документации (законодательной, нормативно-технической, технологической и организационно-распорядительной);
- реальность плана.

Качество ведомственных (в частности, таможенных) стратегических, тактических и оперативных планов может определяться на основе следующих показателей:

- соответствие значений планируемых показателей таможенной деятельности стратегии развития экономики страны;
- уровень влияния на обеспечение конкурентоспособности национальной экономики;
- планируемая полнота сборов таможенных платежей, выраженная через отношение ожидаемых поступлений платежей в бюджет к теоретически возможной сумме платежей за планируемые объемы внешней торговли;
- планируемый уровень защиты населения и природной окружающей среды от ввоза вредной, опасной и некачественной продукции и услуг;
- организационный и технический уровень технологий реализации государственных таможенных функций и их соответствие международным стандартам.



В зависимости от длительности периода, в течение которого предполагается решить поставленные задачи, **планы могут быть:**

- долгосрочными (**5 и более лет**);
- среднесрочными (**от 1 до 5 лет, обычно 2-3 года**);
- текущими (**до 1 года**).

В зависимости от характера решаемых задач **в системе ФТС России разрабатываются:**

- организационные планы;
- целевые программы развития;
- планы-задания по перечислению таможенных платежей.



На уровне ФТС России и РТУ разрабатывают:

- план организации мероприятий (на год, месяц), календарный план работы (на месяц, квартал);
- план работы коллегии ФТС России или РТУ (на полугодие);
- план командировок для аппарата ФТС России (на квартал);
- план проведения научных исследований (ЦИТТУ);
- план обучения должностных лиц (годовой).

На уровне таможни разрабатывают:

- план организации мероприятий;
- план комплексных и целевых проверок участников внешнеэкономической деятельности (на календарный год);
 - план работы начальника отдела, личный план работы государственного гражданского служащего, сотрудника или работника;
 - план повышения квалификации кадров.



В таможенном деле различают четыре уровня планирования:

- 1) уровень Министерства экономического развития и торговли – для ФТС России;
- 2) уровень ФТС России – для РТУ и таможен непосредственного подчинения;
- 3) уровень РТУ – для таможен;
- 4) уровень таможни – для таможенных постов.

Процесс планирования подчиняется определенной логике, требующей обязательности и осуществления определенных плановых процедур:

- постановка цели и задач планирования;
- выбор подходов к формированию планов;
- выбор методов плановых расчётов;
- определение объема и характера предплановых расчетов;
- выражение плановых мероприятий в конкретных показателях (натуральных или стоимостных).

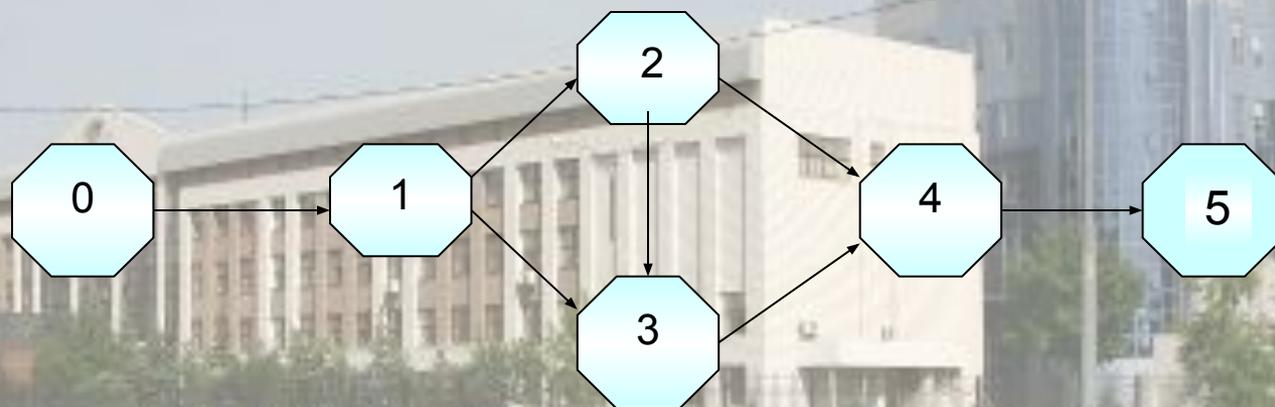


Процесс стратегического планирования





Пример сети типа «вершины-события»





**Федеральная таможенная служба
Государственное казенное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ ТАМОЖЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

Кафедра управления

ЛЕКЦИЯ

***Функциональный подход
к управлению деятельностью
таможенных органов***

**Профессор кафедры управления, к.в.н., доцент
ВОЛКОВ Владимир Федорович
каб. 409В, тел. 21-55**