

Тема практического занятия:
«Экспертно-аналитические технологии и
инструментальные средства подготовки и
принятия управленческих решений»

Рассмотреть инструментальные средства
подготовки групповых управленческих решений
по совершенствованию деятельности таможни по
различным направлениям её деятельности

Подготовили студентки группы Тс02\1501:

Михайлусенко Диана

Минченкова Юлия

Подлесная Дарья

Рябова Елена

Яковлена Дина



Семенчук Элина

Принятие управленческих решений — отдельная управленческая функция

Управленческое решение— это директивный фиксированный акт субъекта управления, организующий, направляющий, координирующий и стимулирующий совместные действия должностных лиц таможенных органов для достижения поставленной цели.

Для принятия управленческого решения требуются глубокое знание таможенной оперативно-служебной обстановки, ее объективная оценка, определенный опыт, навыки и творческое отношение к делу. Качество, обоснованность решений и планов в значительной степени определяют конечные результаты управления.

Процесс принятия управленческих решений

Принятие управленческого решения				
Подготовка решения		Принятие решения		Реализация решения
<p>Добывание, поиск, сбор, обработка и анализ информации.</p> <p>Выявление и формулирование проблемы</p>		<p>Выработка и оценка вариантов решений.</p> <p>Отбор критериев выбора оптимальных решений.</p> <p>Выбор и принятие решения</p>		<p>Меры по конкретизации решения. Доведение решения до исполнителей. Контроль и внесение коррективов.</p> <p>Оценка полученного результата</p>

Инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений

- ✓ метод парных сравнений;
- ✓ качественно-количественная (девятимерная) линейка;
- ✓ трансформированная матрица Бостонской консультационной группы (матрица позиционирования — МПт), «многомерная» матрица позиционирования (прототип лепестковой диаграммы) — ММП;
- ✓ метод SWOT;
- ✓ метод организационно-функционального моделирования;
- ✓ метод информационно-функционального моделирования;
- ✓ метод функционально-стоимостного моделирования и др.

Метод парных сравнений

определение цели таможенной системы

определение признаков, характеризующих систему (не более 30)

поэтапное сравнение признаков между собой с учетом их влияния на достижение цели

определение общей суммы и ранга для каждого признака

Метод парных сравнений

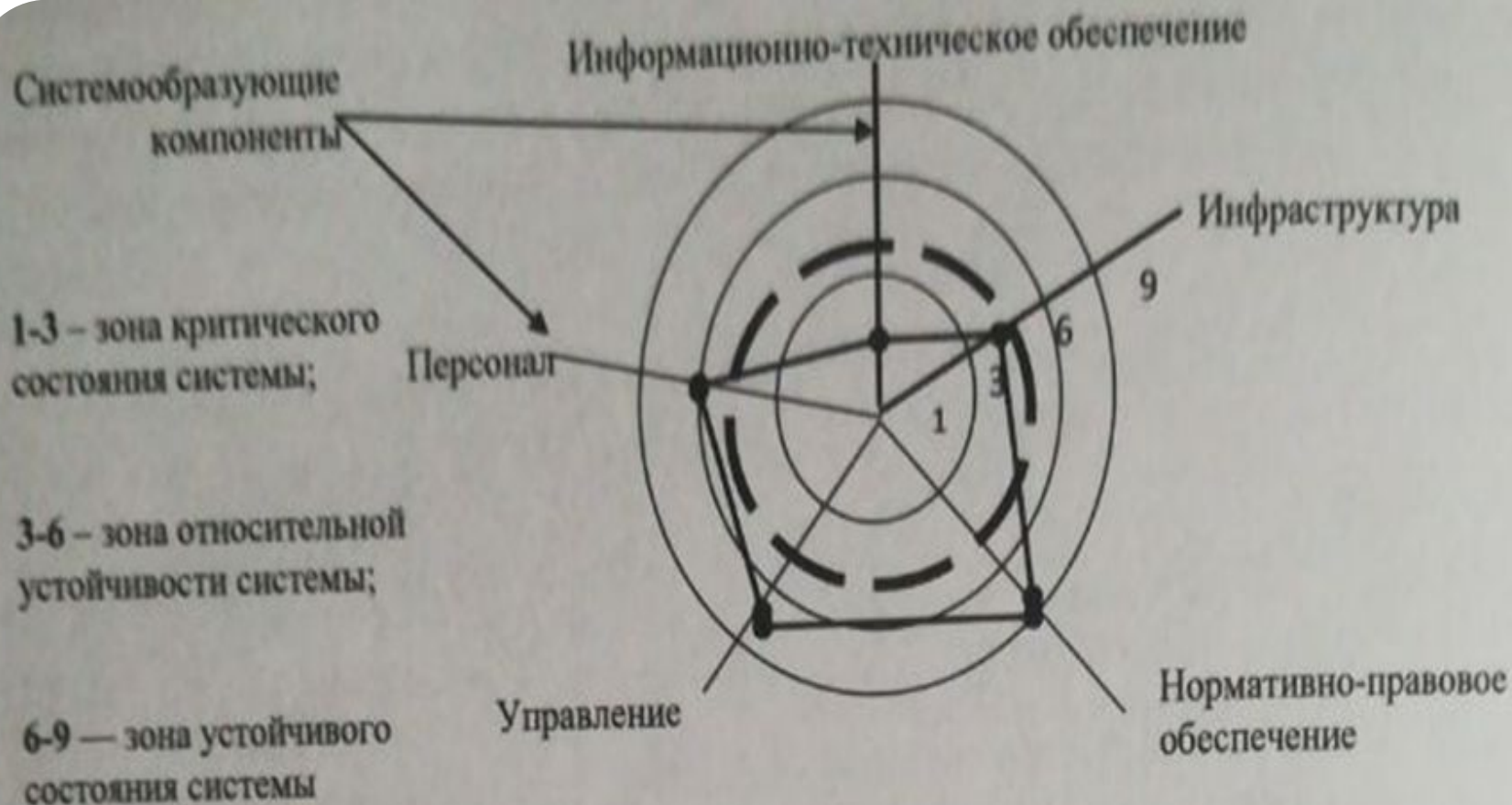
Матрица парных сравнений

Признаки	1	2	3	4	5	6	7	8	...	i	Сумма	Ранг
Признак 1		2	2	0	2	2	0	0	0	2	10	3
Признак 2	0		2	0	2	2	2	2	2	0	12	2
Признак 3	0	0		2	2	2	0	2	0	0	8	4
Признак 4	2	2	0		2	2	2	0	0	0	10	3
Признак 5	0	0	0	0		0	2	2	2	2	8	4
Признак 6	0	0	0	0	2		0	2	2	0	6	5
Признак 7	2	0	2	0	0	2		0	2	0	8	4
Признак 8	2	0	0	2	0	0	2		2	0	8	4
Признак ...	2	0	2	2	0	0	0	0		0	6	5
Признак i	0	2	2	2	0	2	2	2	2		14	1

Пример применения метода парных сравнений для ранжирования мероприятий по совершенствованию управления таможней

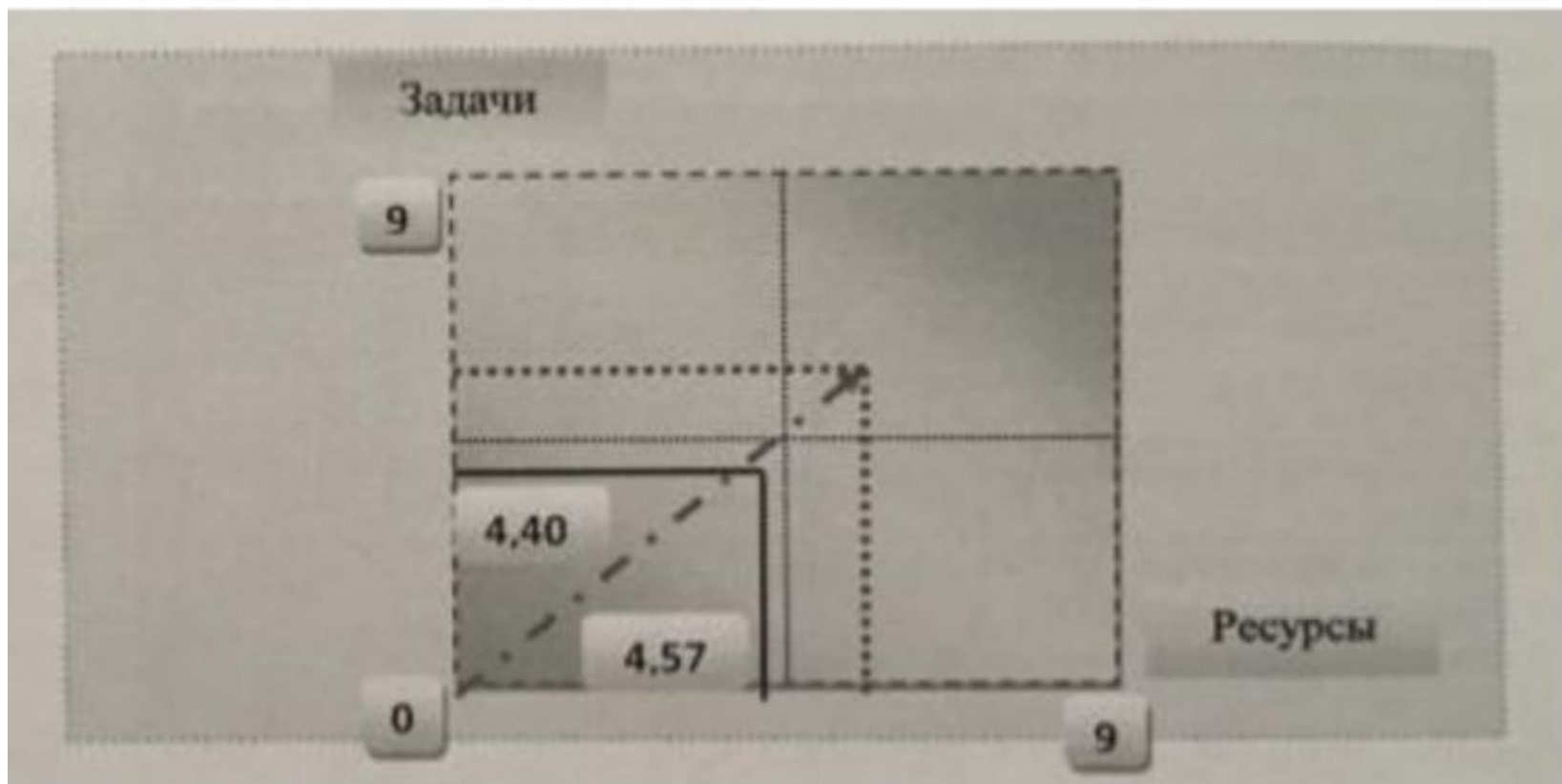
№ п/п	Наименование мероприятия	Порядковый номер мероприятия									Σ Сумма	Ранг
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Мероприятия законодательного и нормативно-правового характера		2	2	2	0	0	0	0	2	8	4
2	Мероприятия по совершенствованию технологических схем и должностных инструкций	0		2	0	2	0	2	0	0	6	6
3	Мероприятия по унификации и упрощению таможенной документации	0	0		2	0	0	0	0	0	2	9
4	Мероприятия по разработке и пересмотру стандартов, технологических схем и рабочих инструкций	0	2	0		2	2	0	2	0	8	5
5	Мероприятия по развитию структуры и инфраструктуры таможни	2	0	2	0		0	0	0	0	4	8
6	Мероприятия по совершенствованию системы управления таможни	2	2	2	0	0		0	2	2	10	2
7	Мероприятия по совершенствованию кадрового обеспечения таможни	2	0	2	2	0	2		0	2	10	3
8	Мероприятия по совершенствованию информационно-технического обеспечения таможни	2	2	2	2	2	0	2		2	14	1
9	Мероприятия по совершенствованию оснащения таможни техн. средствами там. контроля, таможенным оборудованием и средствами связи	0	2	2	2	0	0	0	0		6	7

«Многомерная» матрица позиционирования



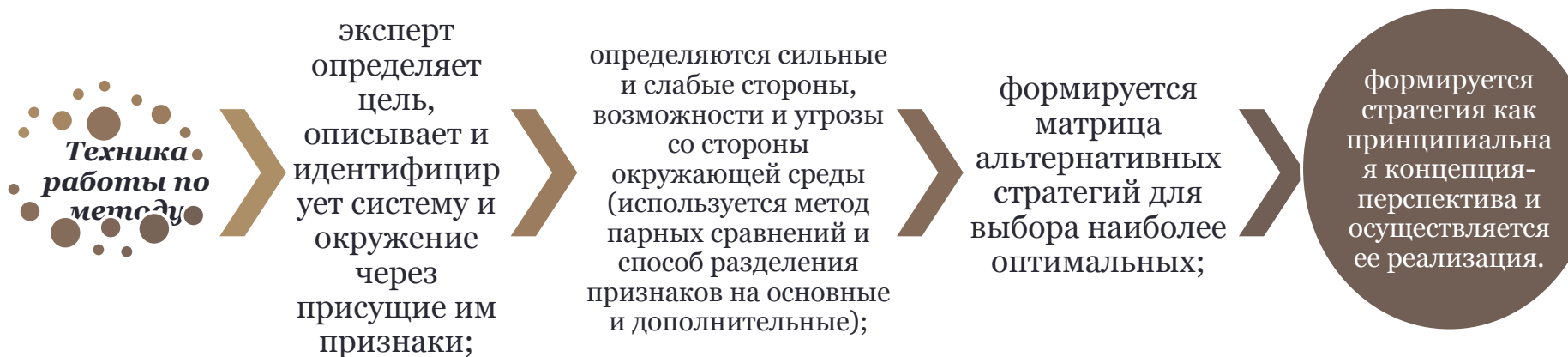
Трансформированная матрица Бостонской консультационной группы

Анализ позиции позволяет идентифицировать проблемы, позиционировать задачи и, исходя из используемых ресурсов, выбрать определенную стратегию развития информационно-правового обеспечения.



Метод SWOT

- Модель представляет возможности по оценке сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses) системы в контексте существующих возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) со стороны макросистемы



Общий вид матрицы СВОТ

ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

- В левой части матрицы выделяются два блока, отражающие сильные и слабые стороны таможенного органа. В верхней части матрицы — два блока, характеризующие возможности и угрозы со стороны окружения.
- На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы).
- На каждом из полей эксперт должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения таможенного органа.

Ресурсно-функциональный анализ (РФА)

- **Предназначен для** исследования функциональной целостности и ресурсного обеспечения деятельности таможенного органа
- **Результат** – ответы на вопросы о том, справляется ли таможенный орган со своими функциями, о необходимости пре-образований в организационной, физической, информационной, финансовой структуре таможенного органа или его структурного подразделения (в общем случае — таможенной системы).

В соответствии с видами ресурсов, используемых в таможенных органах, можно выделить:

- материально-функциональный анализ, исследующий вещественно- энергетический ресурс, затрачиваемый таможенной системой для выполнения функций;

- организационно-функциональный анализ, исследующий кадровый ресурс, затрачиваемый таможенной системой для выполнения функций;

- информационно-функциональный анализ, исследующий информационный ресурс, затрачиваемый таможенной системой для выполнения функций;

- функционально-стоимостной анализ, исследующий финансовый ресурс, затрачиваемый таможенной системой для выполнения функций;

- стратегический анализ, исследующий поведение таможенной системы во времени и пространстве.

Алгоритм организационно-функционального анализа на примере гипотетической таможни

Основные этапы анализа:

определение функций подразделения, разбивка их на работы, выполнение которых дает реализацию данных функций;

сопоставление с использованием матрицы РФА «ресурсы-работа»;

анализ соответствия функциональной и ресурсной структуры организации;

рациональное перераспределение работ, ресурсов между подразделениями, прекращение финансирования, сокращение затрат на снабжение и других затрат, которые не связаны с выполнением эффективных работ, коррекция ресурсной структуры.

Пример организационно-функционального анализа: функция 1 включает работы А, Б, В; функция 2 включает работы А, К, Д; функция 3 включает работы А, Р, О.

Отделы	1	2	3	...
Функции				
Ф1	А, В	—	Б	
Ф2	А	К	Д	

- При реализации функции 3 отделы № 1 и № 3 вместе выполняют
- одну базовую работу «О», что является противоречием — одну
- базовую работу следует делать одному подразделению.
- Отдел № 2 имеет малую загрузку, необходимо его упразднение
- либо перераспределение работ.

Спасибо за внимание!