

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления
Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой «Менеджмент и
экономическая безопасность»

к.э.н., доцент _____ Тактарова С. В.

ЗАДАНИЕ

на курсовую работу

по дисциплине: «Управление таможенной деятельностью»

студенту группы 15ЭД2 Красномясовой Ирине Алексеевне

Тема: Принятие управленческих решений в таможенных органах

Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению:

- 1) Понятие, сущность и методы принятия управленческих решений в таможенных органах
- 2) Исследование процесса принятия управленческих решений в таможенных органах
- 3) Предложения по совершенствованию принятия управленческих решений в таможенных органах

Исходные данные для выполнения работы:

нормативно–правовая база РФ и ЕАЭС, научная и справочная литература; данные электронных специализированных изданий в сети Интернет; официальные сайты ФТС России.

Дата выдачи задания: 9 сентября 2019 г.

Дата сдачи курсовой работы: 16 декабря 2019 г.

Руководитель работы:

доцент каф. «МиЭБ» д.э.н., доц., проф. _____ Г.Н.Тугускина

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Курсовая работа
по дисциплине «Управление таможенной деятельностью»
на тему «Принятие управленческих решений в таможенных органах»

Специальность 38.05.02 Таможенное дело

Выполнила студентка __Красномясова И.А.

Группа: 15ЭД2

Руководитель:

д.э.н., доцент, профессор ____Тугускина Г.Н.

Работа защищена с оценкой _____

Преподаватель _____

Дата защиты _____

2019

Содержание

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы принятия управленческих решений в таможенных органах.....	4
1.1 Понятие и сущность управленческих решений в таможенных органах.....	4
1.2 Методы принятия управленческих решений в таможенных органах.....	7
Глава 2 Анализ принятия управленческих решений в системе таможенных органов.....	13
2.1 Исследование процесса принятия управленческих решений в таможенных органах.....	13
2.2 Предложения по совершенствованию принятия управленческих решений в таможенных органах.....	20
Заключение.....	28
Список использованных источников.....	29

Введение

В течение последних десятилетий проблемам управления в таможенных органах уделяется пристальное внимание. По своему содержанию процесс управления является достаточно сложным. Он идентичен для любого вида управления любыми таможенными органами.

Тема курсовой работы является актуальной на современном этапе, так как управление в таможенном деле тесно связано с процессом принятия решений по регулированию внешнеэкономической деятельности. В свою очередь, решения, применяемые в таможенных органах, можно условно разделить на две группы:

- 1) общие управленческие решения;
- 2) специальные профессионально–должностные решения.

Целью данной курсовой работы является изучение принятия управленческих решений в таможенных органах. Достижение указанной цели работы предполагает решение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы принятия управленческих решений в таможенных органах
2. Предложить направления совершенствования принятия управленческих решений в таможенных органах

Объектом курсовой работы является управление в таможенной деятельности.

Предметом курсовой работы выступает принятие управленческих решений в таможенных органах.

При написании курсовой работы использовались такие методы как анализ, обобщение и переработка материалов учебной и научной литературы, публикации периодической печати, а также данные, содержащиеся в сети Интернет.

Данная работа состоит из введения, двух глав, включающих четыре параграфа, заключения и списка использованных источников.

Глава 1 Теоретические основы принятия управленческих решений в таможенных органах

1.1 Понятие и сущность управленческих решений в таможенных органах

Таможенные органы составляют единую федеральную централизованную систему и включают: федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области таможенного дела; региональные таможенные управления; таможни; таможенные посты.

В систему таможенных органов также входят не являющиеся правоохранительными органами учреждения, которые учреждаются для обеспечения деятельности таможенных органов.

Важным компонентом управления является процесс управления. Процесс управления - это деятельность органов и аппаратов управления, направленная на достижение целей таможенных органов путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов управления.

Процесс управления отличается специфическим содержанием, в котором выделяются: методологический, функциональный, экономический, организационный, социальный и информационный аспекты.

Методологический аспект состоит в том, что 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.

Проблема - это основное противоречие между ситуацией и целью. Разрешение основного противоречия, как правило, ведет за собой разрешение всех остальных противоречий. Формулировка проблемы определяет выработку решения.

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

Управленческое решение в таможенных органах – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Принятие решений является основой управления. Решение – это выбор альтернативы. Ежедневно мы принимаем сотни решений, даже не задумываясь, каким образом это делаем. На схеме 1 – рассмотрим, как проходит принятие управленческого решения [3, с. 9].

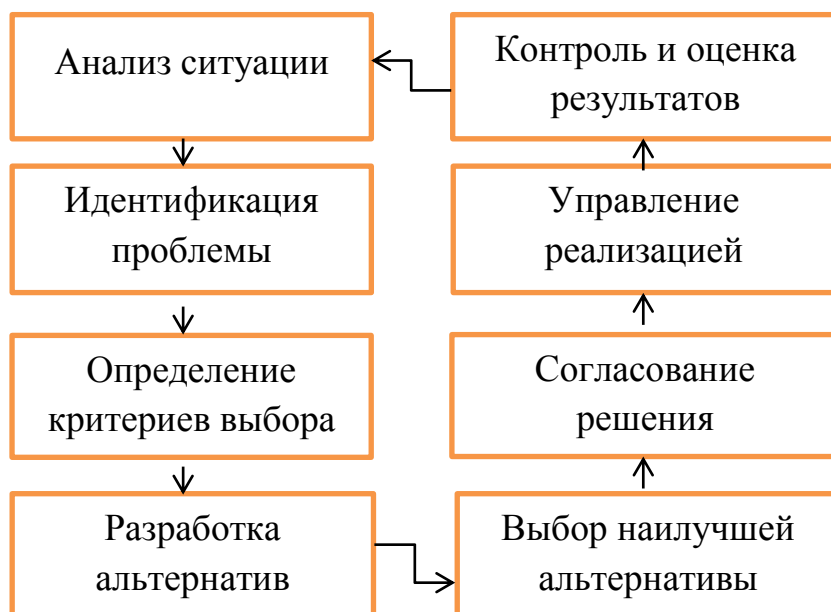


Схема 1 – Процесс принятия управленческого решения в таможенных органах [6, с. 99].

Экономическая сущность управленческого решения проявляется в том, что на подготовку и реализацию любого управленческого решения требуются финансовые, материальные и другие затраты. Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что к этой работе привлекается весь персонал. Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе. Правовая сущность управленческого решения заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Технологическая сущность управленческого решения предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации управленческого решения. Многие крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений.

Любая теория начинается с классификации объекта исследования, то есть выделения однотипных групп. Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий, целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений [6, с. 111].

Выбор и практическое использование той или иной классификации определяется конкретными условиями принятия решений. В результате была составлена следующая классификация управленческих решений:

- по функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие;
- по организации: индивидуальные, коллегиальные и корпоративные;
- по причинам: ситуационные, по предписанию, программные,

инициативные, сезонные;

- по повторяемости выполнения: однотипные, разнотипные и инновационные;

- по масштабам воздействия: общие и частные; по времени действия: стратегические, тактические и оперативные;

- по прогнозируемым результатам: с определенным результатом, с вероятностным исходом;

- по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;

- по методам переработки информации: алгоритмические, эвристические;

- по числу критериев: однокритериальные, многокритериальные; по направлению воздействия: внутренние и внешние;

- по глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые;

- по ограничениям на ресурсы: с ограничениями, без ограничений;

- по способу фиксации: письменные и устные [6, с. 112-113].

Для формирования и реализации управляющего воздействия необходимо наличие субъекта управления, объекта управления и определенным образом организованных прямых и обратных связей между ними.

К субъектам управления в таможенных органах относятся все руководители, имеющие полномочия принимать управленческие решения, давать поручения подчиненным сотрудникам и коллективам и требовать их выполнения, т.е. все элементы и подсистемы таможенного поста, таможни, регионального таможенного управления и ФТС России, осуществляющие целенаправленное воздействие.

В качестве объектов управления в таможенных органах выступают исполнители решений, приказов, поручений управляющей подсистемы, специалисты таможенного дела, таможенные коллективы, организационные структуры, технологические таможенные процедуры, все виды деятельности по осуществлению функций, возложенных на таможенные органы, ресурсы

таможенной деятельности и др.

В совокупности субъект управления, объект управления и взаимосвязи между ними образуют систему управления в таможенных органах. Поскольку таможенная система в Российской Федерации имеет иерархическую структуру, то и управление как структура в таможенных органах носит ступенчатый, иерархический характер.

Следовательно, различные уровни управления в таможенной системе одновременно выступают и как субъекты, и как объекты управления. Каждой ступени или уровню управления соответствует свой субъект и объект управления. Поэтому объект управления в единой системе таможенных органов следует рассматривать как субъект последующих управленческих и исполнительских действий. Соответственно, и управление как вид деятельности в такой структуре имеет и распорядительную, и исполнительную сторону [6, с. 116].

Существенную роль в системе управления играют взаимосвязи и взаимоотношения между субъектом и объектом управления, зависящие от организационной структуры управления, других факторов. Субъект управления получает информацию о фактическом состоянии объекта управления и окружающей его внешней среды.

Эта информация перерабатывается субъектом управления, в результате чего принимается решение, которому придается одна из форм управленческого решения для передачи его содержания объекту управления по каналу прямой связи. Информация о выполнении этого решения и информация о новом состоянии объекта управления вновь поступает к субъекту управления по каналу обратной связи. Таким образом, управление является относительно непрерывным процессом.

1.2 Методы принятия управленческих решений в таможенных органах

При изучении методов управления особенно необходимо учитывать, что направленность их воздействия определяется конкретной целью, поставленной перед социально-экономической системой, в том числе перед таможенной службой. Такая цель требует решения конкретных организационных, экономических, социальных и технических задач, что в свою очередь требует применения соответствующих методов управления.

В процессе реализации в таможенных органах таких функций управления, как организация и регулирование, с помощью организационно-распорядительных методов формируются отношения, которые включают такие аспекты деятельности сотрудников и коллективов, как долг, полномочия, ответственность, дисциплинарные требования и др.

В таможенных органах применяются три группы организационно-распорядительных методов: организационные, распорядительные и дисциплинарные. Ведущее место отводится методам организационного воздействия, составляющим первую группу. Они представляют собой долговременное закрепление организационных связей в системе, служащее основой ее управления, и включают регламентирование, нормирование и инструктирование.

Регламентирование представляет собой жесткий тип организационного воздействия. Оно устанавливает в таможенных органах основу организации системы и процессов, протекающих в них, и заключается в разработке и введении в действие организационных положений, к которым относятся:

- 1) Положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную обособленность и порядок функционирования таможенной системы в целом;

2) Положения, определяющие и устанавливающие внутренний порядок работы, организационный статус различных подразделений, их задачи, функции, полномочия;

3) Типовые структуры подразделений;

4) Должностное регламентирование, осуществляемое штатными расписаниями и должностными инструкциями [3, с. 103].

Нормирование – это менее жесткий тип организационного воздействия и заключается в установлении норм и нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливают ее границы по верхним и нижним пределам. Организационное нормирование определяет пути и порядок выполнения функций и обязанностей, необходимые нормы, правила действий и взаимодействий в таможенной системе. В практике управления таможенным и органами используются некоторые нормы времени и другие нормативы и идет постоянный процесс их совершенствования [10].

Инструктирование – всегда имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы. Второй группой организационно–распорядительных методов управления являются методы распорядительного воздействия, которые выражаются в повседневном оперативном обеспечении слаженной работы органов управления.

Это методы текущей организационной работы, базирующиеся на организационной структуре, сформированной путем организационного воздействия. 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 России правом подписи приказов пользуются и заместители руководителя в пределах своих полномочий. Третьей группой организационно–распорядительных методов управления являются методы дисциплинарного воздействия.

Суть этих методов в таможенных органах состоит в установлении ответственности. Предназначены они для поддержания стабильности организационных связей в системе управления посредством дисциплинарных требований и системы ответственности. Выделяют личную, коллективную, материальную, моральную и служебную ответственность. Все указанные три группы организационно–распорядительных методов используются в таможенной системе как отдельно, так и совместно, дополняя и обогащая друг друга [3, с. 119].

Правовые методы представляют собой совокупность юридических средств и способов воздействия на элементы социально–экономической системы и отношения между ними в процессе управления. К правовым методам относятся: разработка, использование и применение правовых норм, формирование правовых отношений, соблюдение требований правовых актов. Правовые нормы устанавливают место всех таможенных органов в таможенной системе и методы руководства ими, определяют характер и содержание отношений, в которые они вступают с другими организациями.

Основными такими правовыми нормами являются: ТК ЕАЭС, Закон "О службе в таможенных органах РФ", Положение о ФТС России, положения о других таможенных органах РФ и ряд других. Деятельность управленческого аппарата таможенных органов регламентируется правовыми актами трудового, гражданского, хозяйственного и некоторых других законодательств.

Социальные и психологические методы управления занимают важное место среди методов управления в таможенной системе, в связи с этим существует тесная зависимость между социальными характеристиками

коллектива, экономическими и организационными показателями его деятельности. Так, эффективность служебной деятельности таможенных органов в значительной мере зависит, например, от текучести кадров, которая часто вызывается социальными и психологическими условиями труда в таможне, а также от таких факторов, как дисциплинированность, добросовестность сотрудников, психологический климат в коллективе и др.

Социальные и психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его.

Целью социальных и психологических методов является обеспечение растущих социальных потребностей сотрудников, их всестороннего гармонического развития и повышение на этой основе служебной активности личности и эффективной деятельности коллективов. Эти методы управления основаны на использовании социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и другие социальные аспекты [3, с. 121].

Социальные методы управления включают методы социального нормирования, социального регулирования, социальной преемственности, социального новаторства и мотивирования. Методы социального воздействия находят отражение в планах социального развития коллективов таможенных органов, включающих мероприятия по повышению культурно-воспитательного и квалификационного уровня сотрудников, по борьбе с текучестью кадров, по улучшению условий труда и быта.

Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между сотрудниками таможенных органов путем создания оптимального психологического климата в коллективах. К ним относятся методы: комплектования малых групп и коллективов; гуманизации труда; психологического побуждения, профессионального отбора и обучения.

Применение психологических методов управления должно осуществляться в комплексе с социальными, организационными и экономическими методами, так как только в этом взаимодействии можно добиться оптимального решения сложных задач социального развития коллектива.

Экономические методы управления – это система способов целенаправленного воздействия на объект управления, построенная на использовании экономических интересов. К экономическим методам управления в таможенных органах относятся: централизованный плановый и метод экономического стимулирования [10].

Важной особенностью экономических методов управления является то, что они направлены на обеспечение единства системных государственных, коллективных и личных интересов, что в таможенных органах реализуется через два аспекта: первый – управление путем установления директивных плановых заданий по формированию доходной части бюджета РФ, а второй – управление на базе создания и использования фонда развития таможенной системы. Метод экономического стимулирования базируется на втором аспекте и включает материальное стимулирование, коллективную материальную заинтересованность и экономическую ответственность

Таким образом, особенность организационно–распорядительных методов в таможенных органах, как государственных, состоит в том, что они выражают прямое директивное воздействие на систему в целом или на её элементы в отдельности; дают возможность руководителю таможенного органа принимать однозначное решение; основаны на обязательности исполнения нормативно–правовых и директивных документов.

Глава 2 Анализ управленческих решений в системе таможенных органов

2.1 Исследование процесса принятия управленческих решений в таможенных органах

Важным компонентом системы управления является процесс управления. Процесс управления – это деятельность объединенных в систему субъектов управления, направленная на смену качественных состояний управляемого объекта, на достижение целей коллектива путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов управления.

Рассмотрим процесс принятия управленческого решения на схеме 1 [9].



Схема 1 – Процесс принятия управленческого решения [9].

Процесс управления отличается специфическим содержанием, в котором выделяются аспекты: методологический, функциональный, экономический, организационный, социальный и информационный.

Методологический аспект состоит в том, что процесс управления реализуется по этапам в определенной последовательности: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы, выработка управленческого решения [2, с. 137].

Экономический аспект определяется деятельностью управляющей системы, связанной с установлением потребности ресурсов управляемой системы и оценкой их использования.

Организационный аспект заключается в использовании организационно–распорядительных методов воздействия на управляемую систему в последовательности: регламентирование, нормирование, инструктирование и ответственность.

Социальный аспект процесса управления определяется участием человека во всех его этапах, независимо от той или иной степени автоматизации управления.

Информационный аспект состоит в определенной последовательности операций по преобразованию информации в процессе управления [6, с. 89].

Общая и конкретные цели управления таможенными органами определяются ТК ЕАЭС и другими законодательными и правовыми нормативными документами Президента РФ, Правительства РФ и ФТС России [1].

В зависимости от той роли, которую играет цель в процессе управления, выделяют несколько типов управления. В таможенных органах наиболее часто применяется «управление по отклонениям», «программное управление» и «целевое управление». Управление по отклонениям имеет место на всех уровнях иерархии управления таможенными органами, так как строится главным образом по складывающимся ситуациям. В этом типе управления цели не придается большого значения. Программное управление

основано на тщательной разработке заданной программы с расчленением ее по уровням системы управления с указанием последовательности ее выполнения. В целевом управлении цель играет основополагающую роль и определяет характер и ход управленческой деятельности. В практике управления его типы применяются нередко в сочетании. Наиболее эффективным сочетанием является сочетание программного и целевого типов управления, которое получило название программно–целевого. Этот тип управления в настоящее время для таможенных органов имеет исключительно важное значение [8, с. 212].

Совершенствуя те или иные характеристики процесса управления, необходимо постоянно учитывать взаимосвязи процесса и структуры системы управления и находить моменты перестройки структуры. Поэтому в настоящее время в ходе модернизации таможенных органов значительное внимание уделяется совершенствованию процесса управления.

Организация процесса управления в системе таможенных органов – это всестороннее его упорядочение, определяющее четкость, последовательность и допустимые границы его осуществления.

Организация процесса управления включает установление:

1) Необходимой последовательности выполнения различных его циклов, этапов, стадий и управленческих работ.

2) Временных границ выполнения управленческих работ определенного вида и их группировку.

3) Четкого поступления достаточной и необходимой информации для нормального и своевременного осуществления каждого этапа процесса управления и всех его управленческих работ.

4) Порядка участия различных звеньев системы управления по этапам процесса управления.

5) Процедур процесса управления как обязательных управленческих работ.

Любой процесс управления по своему содержанию состоит из циклов,

этапов, стадий и фаз. Под циклом управления понимается отрезок времени, необходимый для полной реализации всех общих функций управления.

Для реализации циклов управления необходимо иметь нормативную базу, систему планирования, систему учетов, системы оценки и стимулирования деятельности сотрудников, информационное и кадровое обеспечение и др. [4, с. 16].

Цикл включает этапы, под которыми понимаются промежутки времени, в течение которых в одном случае создается система предстоящей деятельности, а в другом – осуществляется управление ходом ее функционирования. Каждый этап содержит стадии. Под стадией следует понимать время, необходимое для полной реализации какой-либо одной общей функции управления. В соответствии с этим, стадии процесса управления называются стадией анализа и прогнозирования, стадией планирования, стадией организации, стадией регулирования, стадией учета и стадией контроля. Каждая стадия состоит из различного количества фаз управления, под которыми необходимо понимать время, требуемое для выполнения одной управленческой работы.

Таким образом, по своему содержанию процесс управления является достаточно сложным. Он идентичен для любого вида управления любыми таможенными органами. Кроме того, он остается неизменным и применительно к любым условиям.

Управление в таможенном деле тесно связано с процессом принятия решений по регулированию внешнеэкономической деятельности. В свою очередь, решения, применяемые в таможенных органах, можно условно разделить на две группы:

- 1) общие управленческие решения;
- 2) специальные профессионально–должностные решения, которые и являются объектом изучения.

Принятие решений представляет собой сознательный выбор среди имеющихся формализованных вариантов и алгоритмов направления

действий по решению проблем и получения в соответствующее время желаемого выхода.

Данный процесс, включает много элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы [5, С. 423].

Системный анализ управления в таможенном деле предполагает, что таможенная система разбивается, с одной стороны, на подсистемы, элементы, а с другой – на операции, этапы и действия до тех пор, пока не будет достигнут уровень, когда нельзя будет принимать решения.

Таможенная система специализирована по специфическим описательно–познавательным компонентам, т.е. сферам своей деятельности, подлежащим управлению. Например, одновременно могут решаться организационные вопросы – по обустройству таможенной территории, правовые – по применению новых правил пересечения таможенных границ, экономические – по введению новых таможенных пошлин и т.д.

Все это предполагает принятие параллельных решений. При параллельном процессе управления каждая проблема, входящая в отдельный процесс обработки, будет пропущена через ряд таможенных инспекторов–операторов, которые осуществляют предписанные программы–процедуры и наборы действий.

Можно сказать, что набор процедур или действий составляет определенную операцию, если каждая процедура необходима для осуществления желаемого выхода и если процедуры взаимозависимы. В качестве примера параллельного процесса управления можно привести пограничные сухопутные таможенные посты, где ведется одновременное обслуживание грузового и легкового автотранспорта на нескольких полосах, как на въезде, так и на выезде с таможенной территории. Причем каждая полоса обслуживания может иметь специфические проблемы, связанные с обслуживанием разного автотранспорта, что является минусом в работе таможенных органов [5, С. 424].

Кроме параллельного управления, принятие решения может производиться и поэтапно, согласно специализированным функциям подразделений внутри систем или подсистем таможенных органов.

Таким образом, может быть организован последовательный процесс управления отдельными, небольшими таможенными операциями, этапами или процедурами. В каждом случае во главе будут стоять руководители или ответственные лица, принимающие участие в выработке окончательного решения.

Одним из примеров таких решений можно привести пятиступенчатый таможенный контроль при обработке товаров, поступающих на вход системы.

На первом этапе производится прием и регистрация грузовой таможенной декларации (ГТД) и других сопроводительных документов.

На втором этапе производится контроль за правильностью определения кода товара в соответствии с товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности и страны происхождения товара, а также соблюдения мер нетарифного регулирования.

На третьем этапе осуществляется входной валютный контроль и контроль таможенной стоимости товаров.

Четвертый этап предназначен для контроля таможенных платежей и наконец, на пятом этапе производится досмотр и выпуск товаров. При последовательном процессе управления выход (решение) одной процедуры подоперации (этапа) является входом следующей подоперации. Такая возможность деления делает системный анализ средством для разбиения каждой операции до набора элементарных действий.

Так, например, первый этап таможенного контроля (прием и регистрация ДТ) можно разбить на следующие действия:

- проверка соблюдения условий, необходимых для принятия деклараций (ДТ);
- прием деклараций и других документов;

- общая проверка декларации и ее электронной копии на соответствие действующим правилам заполнения согласно заявленной таможенной процедуре;
- возврат таможенной декларации при невыполнении соответствующих правил;
- регистрация таможенной декларации;
- формирование таможенного дела [5, С. 425].

Таким же образом можно разделить на отдельные формализованные действия таможенных работников любой этап не только рассматриваемого таможенного контроля, но и других таможенных операций. В результате каждый мини–элемент будет представлять собой набор должностных инструкций, указаний и процедур, необходимых для выполнения утвержденной технологической схемы по данной операции. В итоге каждый таможенный оператор должен в соответствии с указанными нормативными параметрами данной процедуры или подоперации получить оптимальное решение – выход, что является большим преимуществом в управлении.

В таможенной системе управления сотрудники таможенных подразделений, решающие проблемы, должны быть обеспечены набором заранее подготовленных информационных таможенных программ. Если же такие программы отсутствуют, это является большим минусом для таможенных органов при принятии управленческих решений. В отдельных случаях при наличии разнообразных или нестандартных входов согласно делегированным полномочиям они должны из набора альтернативных решений выбрать наиболее правильное решение. В других случаях таможенный сотрудник должен делегировать решение на более высокий уровень управления [5, С. 426].

Таким образом, принятие решений в таможенных органах представляет собой сложный систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающихся с формулирования проблем и заканчивающихся совершением действий, решающих эту проблему.

2.2 Предложения по совершенствованию принятия управленческих решений в таможенных органах

Принятие управленческого решения требует высокого уровня профессионализма, и наличия определенных социально – психологических качеств личности, которыми обладают всего лишь 5–10% специалистов, имеющие профессиональное образование.

В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают:

- 1) компетентность персонала;
- 2) деловые и личные качества руководителя
- 3) ролевые позиции руководителя (должностную, функциональную, групповую, гражданскую, семейную и т.д.).

Основными способами улучшения качества управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Мощным фактором, активизирующим процесс принятия решения, выступают современные средства оргтехники, включая вычислительную технику и современные телекоммуникационные технологии. Это требует высокого уровня культуры в области математики и программирования, технологии использования технических средств.

Однако процесс принятия решения, выбора конкретного варианта всегда будет иметь творческий характер, и зависеть от способностей каждой конкретной личности руководителя [7, с. 134].

Проблемы повышения эффективности функционирования систем управления традиционно актуальны в экономической науке и практике, а в период реорганизации социальных, юридических, политических отношений эта проблематика особенно актуальна и особенно сложна.

В свою очередь повышение эффективности напрямую зависит от качества управления. Современный менеджмент объединил в себе

достижения таких наук как экономика, психология, социология, философия, культурология.

В настоящее время таможенные органы России пока не в полной мере готовы обеспечить свою работу на уровне международных стандартов, так как не решен целый ряд ключевых, системных проблем, без устранения которых невозможно поднять на качественно новый уровень работу таможенных органов и повысить эффективность деятельности службы в целом. Должны быть найдены новые пути решения устаревших проблем, необходимо определить этапность их реализации. Изменение ситуации в таможенной сфере является возможностью готовить и принимать грамотные и своевременные управленческие решения в деятельности таможенных органов.

Можно сказать, что реформа таможенных органов не завершена. Определены приоритеты развития. Началась реформа в подборе кадров. Разрабатывается эффективная система управления в таможенной системе и совершенствование таможенного законодательства, считающегося самой сложной подотраслью административного права.

Для совершенствования управления в таможенных органах особые требования на современном этапе должны предъявляться к руководителям таможенных органов и их структурных подразделений, к оперативности и качеству их решений, к методологической и инструментально-технологической базе управления.

Нужно значительно расширить спектр принимаемых решений: от строго регламентированных оперативных до инновационных решений по развитию таможенных институтов, по взаимодействию и сотрудничеству с таможенным администрированием ТК ЕАЭС.

Любые акции, предпринимаемые руководителем любого таможенного органа любого уровня администрирования, должны быть транспарентными, своевременными, предельно выверенными и доказательными, строго соответствовать законодательству ТК ЕАЭС, правовым актам национальных

таможенных администраций, межгосударственным соглашениям по таможенным вопросам [1].

Современные руководители должны знать основы теории управления, теорию государственного управления должны быть теоретически подготовленными к управлению таможенными органами, таможенной деятельностью и таможенным персоналом с учетом характера взаимодействия с органами государственной власти и участниками ВЭД.

Можем предложить, что для принятия эффективного управленческого решения нужны основные требования, предъявляемые к управленческим решениям (что и будет являться направлениями совершенствования системы управления в таможенных органах):

1. Соответствие решения политическим и социально–экономическим установкам государства. Данное требование обусловлено тем, что стратегические и тактические задачи таможенной службы вытекают из целей и задач, определяемых законодательством и правительством. Поэтому любые действия таможенных органов имеют политический и социально–экономический характер и принимать решения об их осуществлении можно с учетом политической и социально–экономической обстановки и их последствий.

2. Научная обоснованность решения. Решение сложных проблем должно базироваться на научных данных, принимается на основе объективного и всестороннего анализа достоверной и полной информации, тщательного изучения всех обстоятельств, обусловивших его принятие.

Важным условием обеспечения научной обоснованности решений, принимаемых в таможенных органах, является компетентность руководителя и его профессионализм. При подготовке решений руководитель, как правило, обязан привлекать к обсуждению вариантов решений представителей тех служб и подразделений, которые наиболее компетентны в рассматриваемых вопросах и которым предстоит организовывать исполнение принимаемого решения.

Поскольку таможенные органы призваны принимать решения по широкому кругу вопросов, то в связи с этим в личном составе того или иного таможенного органа, принимающего решение, может не быть достаточно квалифицированного специалиста по данному вопросу. В таких случаях привлекаются соответствующие специалисты и затем после консультаций и предварительного обсуждения проекта решения на заседаниях совещательных органов (коллегиях, экспертных советах, оперативных совещаниях и т.п.) принимается решение.

3. Управленческое решение должно соответствовать требованиям законности, приниматься на основе и во исполнение законов, указов и других актов вышестоящих органов государственной власти. Основные требования законности, предъявляемые к решениям, заключаются в следующем: решение должно исходить от полномочного органа в области таможенного дела или должностного лица, т.е. приниматься в пределах компетенции, круга обязанностей и прав органа или должностного лица. Это требование исключает возможность фактического нарушения прав и ущемления законных интересов юридических и физических лиц [6, с. 100].

В связи с соблюдением данного требования большое значение имеет рациональное распределение обязанностей и прав не только между таможенными органами, но и внутри таможенного органа – между его службами, подразделениями, а в них – между отдельными сотрудниками.

Таможенные органы, их руководители и иные работники несут ответственность за непринятие решения либо неправильное принятие, а также за несвоевременное принятие решения. Решение принимаются в установленном порядке. Без выполнения этого требования решение не является законным.

В ряде случаев до принятия решения требуется предварительное согласование проекта решения с заинтересованными органами или должностными лицами. Без такого согласования решение не может быть призвано действительным. Законодательство нередко предусматривает

предварительное согласование, обеспечивающее учет мнений и предложений заинтересованных органов и служб, как правило, при решении финансовых, материально–технических и иных вопросов.

4. Управленческое решение должно быть своевременным. Быстрота принимаемых решений зависит от своевременности поступления информации. Своевременность решений в таможенной деятельности зависит от устойчивых морально–психологических качеств ее сотрудников. Растерянность в условиях дефицита времени, нерешительность в оценках ситуации приводят к медлительности, к откладыванию решения вопроса.

Требование своевременности решений отражает способность руководителя таможенных органов или иного работника учитывать общие закономерности, многочисленные факты, события и явления, обнаруживать причинно–следственные связи и своевременно воздействовать на них. Таким образом, умение ориентироваться в сложившейся обстановке, понимать происходящие социальные и политические процессы позволит руководителю правильно и своевременно принимать решения [6, с. 102].

Вместе с тем, не нужна и торопливость в принятии решений. Это может привести к нарушению законности, другим негативным последствиям.

5. Управленческое решение должно быть конкретным и гибким.

Конкретность – это четкая определенность содержания решения. Особенно важна четкость в определении задач, которые ставятся перед исполнителями.

Конкретность решения не исключает, а предполагает его гибкость, которая обеспечивается путем выработки принимаемой линии поведения должностных лиц с представлением определенного простора для самостоятельного реагирования на непредвиденные обстоятельства.

6. Управленческое решение должно быть логичным, непротиворечивым, доступным для быстрого и правильного восприятия теми, кому оно адресуется. Поставленные в решении задачи должны характеризоваться согласованностью с методами и средствами их

выполнения. Решение не должно также противоречить другим решениям, принятым ранее таможенным органом и решениям вышестоящих органов.

При нарушении требований, предъявляемых к решениям, может возникнуть вопрос об их действительности. Такие решения могут быть ничтожными и оспоримыми [6, с. 105].

Изучив основные направления совершенствования системы управления таможенными органами можно выделить следующие пути совершенствования таможенного управления:

- 1) Модернизация организационных структур управления;
- 2) Совершенствование методов принятия управленческих решений;
- 3) Повышение научного уровня в управлении за счет разработки научно обоснованного программно-целевого развития таможенной системы;
- 4) Развитие информационной базы;
- 5) Развитие информационных технологий и компьютеризации в системе управления.

Таким образом, важнейшим резервом повышения эффективности таможенной деятельности является повышение качества решений, принимаемых руководителями, а также управленческое решение должно соответствовать требованиям законности, приниматься на основе и во исполнение законов, указов и других актов вышестоящих органов государственной власти.

Заключение

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Именно решения, принимаемые руководителями таможенных органов, определяют не только эффективность ее деятельности, но и возможность устойчивого развития, выживаемость в быстро изменяющемся мире.

При подготовке решения прежде всего необходимо выявить и проанализировать проблемную ситуацию. Вовремя выявить проблему – это значит на ранней стадии понять основное противоречие между конкретной целью деятельности таможенного органа и сложившимися условиями для ее реализации. Материалы анализа позволяют объективно взвесить значимость возникшего противоречия, выявить его причины и, главное, определить его вероятные конечные результаты.

Принятие правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни.

В числе факторов, влияющих на качество решений, отмечают:

- 1) компетентность персонала;
- 2) деловые и личные качества руководителя
- 3) ролевые позиции руководителя.

Основными способами улучшения качества управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Управленческое решение должно быть логичным, непротиворечивым, доступным для быстрого и правильного восприятия теми, кому оно адресуется, также оно должно быть конкретным и гибким, своевременным и научно–обоснованным и обязательно законным.

Список использованных источников

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (Приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза от 11.04.2017) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 11.04.2017. – № 1. – Ст. 1.
2. Граждан, В.Д. Теория управления / В.Д. Граждан. – М.: Издательство Юрайт. – 2017. – 174с.
3. Дегтярев, В.Г. Принципы и методы организации процессов управления в таможенных органах / В.Г. Дегтярев – СПб. – 2018. – 190с.
4. Ершов, А.Д. Менеджмент: учебное пособие / А.Д. Ершов – СПб.: РИО СПб филиала РТА. – 2017. – 113с.
5. Козка, М.Ю. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах / М.Ю. Козка. – Молодой ученый. – 2019. – №29. – С.422-426.
6. Кузнецова, Л.А. Разработка управленческого решения / Л.А.Кузнецова. – Учебное пособие. – ЧелГУ, Челябинск, 2017. – 132с.
7. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. – 6-е изд, испр. и доп. – М.: Дело, 2018. – 296с.
8. Покровская, В. В. Таможенное дело в 2 ч. Часть 1 : учебник для академического бакалавриата / В. В. Покровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт. – 2019. – 293 с.
9. Процесс принятия решения на примере ФТС России [Электронный ресурс] Официальный сайт ФТС – URL: <http://customs.ru/press/federal> (дата обращения 20.11.2019).
10. Глоссарий международных таможенных терминов [Электронный ресурс] Официальный сайт ФТС – URL: <http://www.customs.ru./index.=13769&Itemid=2057#25> (дата обращения 20.11.2019).