



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

Кафедра управления

ЛЕКЦИЯ

# Процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов

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



## Вопросы:

1. Теоретические положения процессного подхода.
2. Принципы моделирования управленческих и операционных процессов
3. Построение базовой модели процессов таможенных органов.
4. Процессный подход к принятию решений в центральном аппарате ФТС России.

## Литература:

**1. Управление таможенным делом:** Учебное пособие. Макрусев 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. Макрусева и В. А. Черных. – СПб.: Изд-во Троицкий мост, 2010.

**2. Основы управления таможенными органами России:** Учебник Макрусев 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.



***Теоретические  
положения процессного  
подхода***





# Функционально-ориентированная организация



## Управление в таможенных органах

Анализ и прогнозирование

Планирование

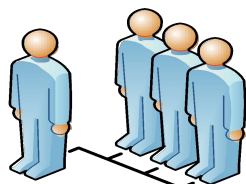
Организация

Регулирование

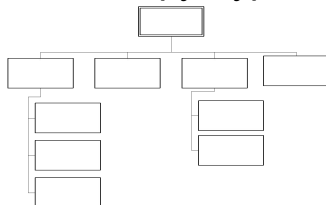
Учет и контроль

### Функционально – ориентированная организация

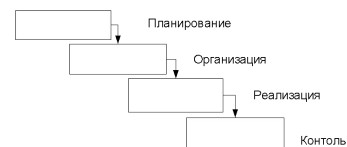
Специализация и разделение труда



Организационная структура



Организация процессов



### Информационная система

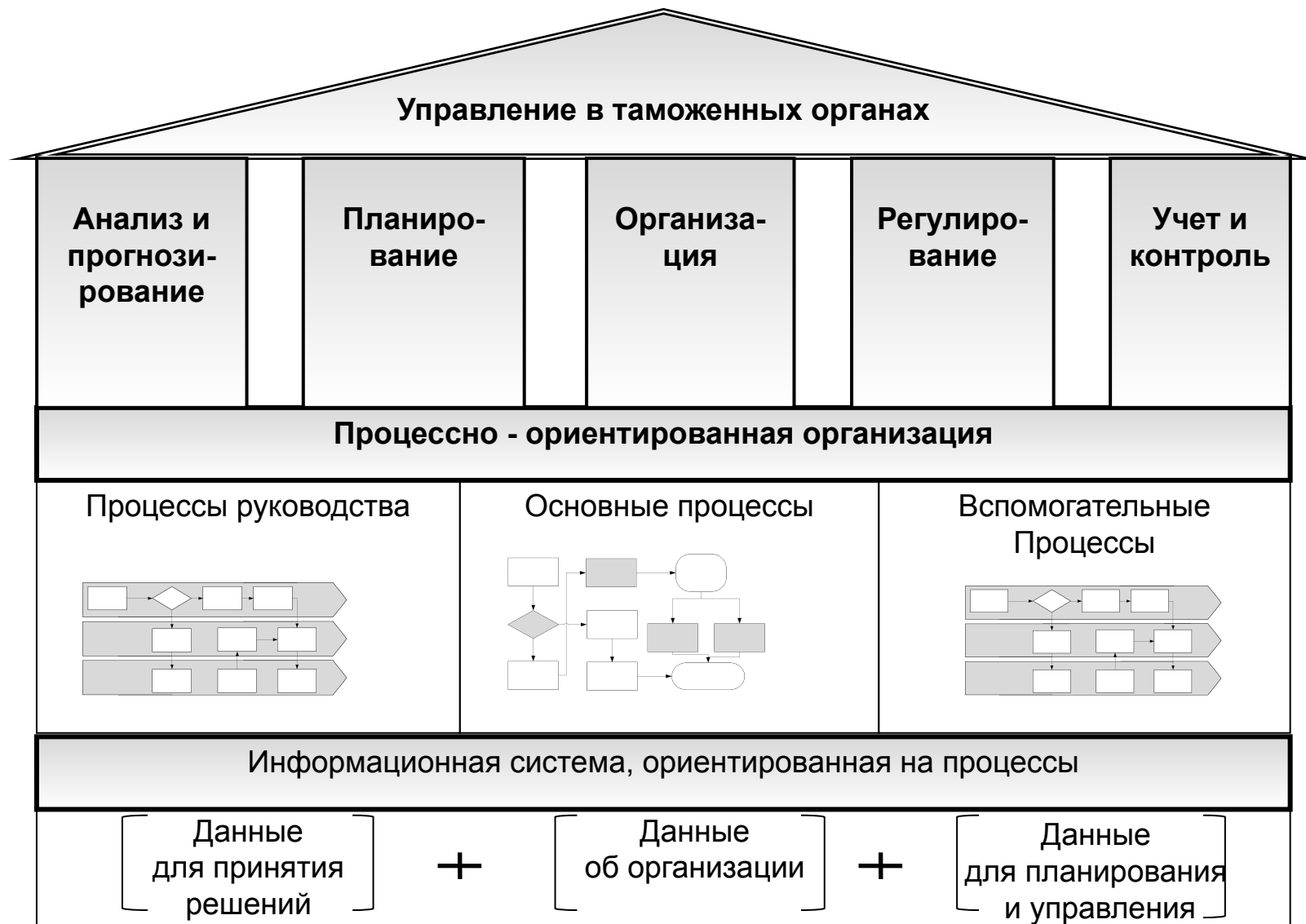
Данные для принятия решений

Данные об организации

Данные для планирования и управления



# Процессно-ориентированная организация





# Компоненты процессной стратегии

Ориентация на  
сотрудников

Ориентация на  
потребителей

Ориентация на  
процессы



**Интеграция функций** проявляется в таких преобразованиях, как формирование команды, выстраивание управляемых процессов, уменьшение в них числа стыков, их оптимизация путем сокращения избыточности, упрощения функций.

Ответственность и функции при таком подходе интегрируются в рамках процессов управления и технологических процессов.

На смену функционально-ориентированной концепции организации, в которой руководители противопоставлены работникам, а структура – операциям, приходит целостная процессная стратегия.

К компонентам целостной стратегии относят ориентацию на потребителей, ориентацию на сотрудников и на ориентацию на процессы.



**Процесс – это деятельность**, для которой должны быть определены:

- ценность этой деятельности для организации в целом;
- ценность результатов деятельности для потребителей (внешних и внутренних);
- руководитель, отвечающий за результативность и эффективность;
- ресурсы, необходимые для выполнения (персонал, оборудование, программное обеспечение, среда, информация и т.д.);
- технология выполнения;
- показатели оценки деятельности, показатели оценки результатов, показатели оценки удовлетворенности потребителей.





# Основы процессно-ориентированного подхода в таможенных органах





**Процесс** – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Данное определение базируется на определении стандарта МС ИСО 9000:2000.

Выделяют **три основных группы процессов**:

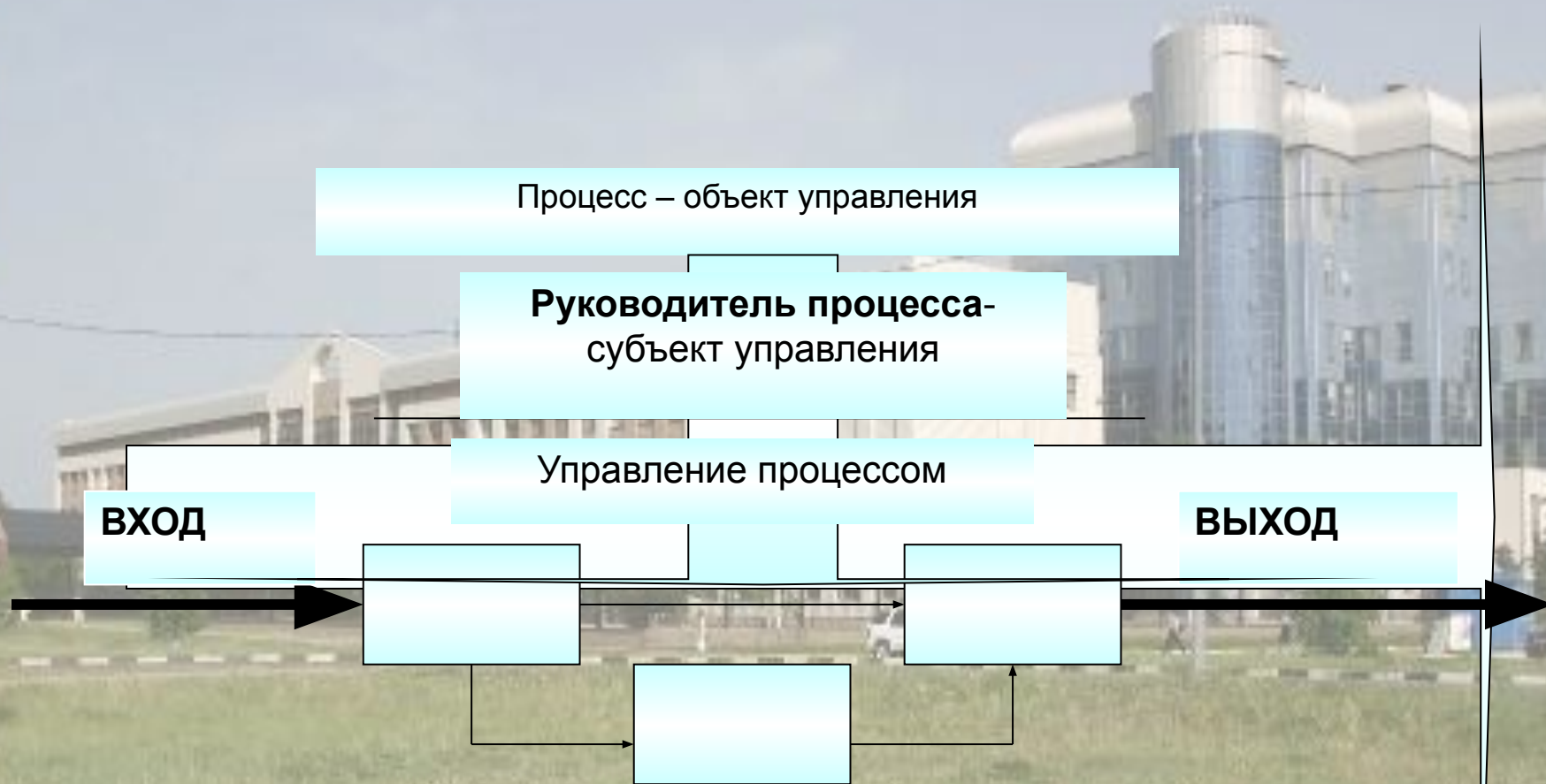
– **сквозные процессы**, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений (сквозные процессы часто называют межфункциональными);

– **процессы (подпроцессы) подразделений**, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации (такие процессы называют внутрифункциональными);

– **операции (функции)** самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, которые, как правило, выполняются одним человеком.



# Руководитель процесса как составная часть процесса





# Структурная схема бизнес – процессов (ENAPS)



## Общие рамки программы ENAPS

### Первичные процессы

#### Разработка продукции

- Исследование продукции
- Разработка и конструирование продукции
- Разработка и конструирование процесса
- Технологическая подготовка производства

#### Требования потребителей

- Развитие рынка
- Организация маркетинга и продаж
- Тендерное размещение заказов

#### Выполнение заказов

- Обеспечение и материально-техническое снабжение
- Планирование и управление производством
- Производство и сборка продукции
- Распределение продукции и выходящая логистика
- Обслуживание договора

#### Обслуживание потребителя

- Послепродажное обслуживание
- Возврат продукции

### Вторичные процессы

#### Поддержка

- Финансовый менеджмент
- Управление человеческими ресурсами
- Управление информацией
- Текущий ремонт и обслуживание оборудования
- Медицинский контроль персонала, окружающая среда и техника безопасности

#### Перспективное развитие

- Совершенствование текущего процесса
- Исследование технологии производства продукции
- Повышение квалификации персонала
- Расширение базы материально-технического снабжения
- Расширение внешних связей
- Стратегическое планирование



## ***2. Принципы моделирования управленческих и операционных процессов***



**Основными процессами** организации являются стратегически важные процессы, ориентированные на цели организации, относящиеся к ее ключевой компетенции и обеспечивающие соответствие между фактическими и запланированными результатами деятельности, это фундаментальные процессы, прямо участвующие в создании ценности и охватывающие ряд функций. Основные процессы отличаются от остальных по двум признакам: во-первых, они критически важны для успеха организации, а во-вторых, их вход и выход имеет прямое отношение к клиенту.

**Процессы руководства** — это организационные процессы (бизнес – процессы), заключающиеся в определении целевых показателей, выдаче указаний и оценке результатов для ранее заданных основных процессов.

**Вспомогательные процессы** - обеспечивают необходимую поддержку основных процессов, соответственно, и требования к ним вытекают из характеристик основных процессов. Примерами вспомогательных процессов является управление персоналом, техническое обслуживание оборудования, поддержка информационной инфраструктуры.



Деятельность по таможенному оформлению  
и таможенному контролю

Правоохранительная деятельность

Деятельность по правовому регулированию

**Таможенная деятельность**

Кадровая деятельность

Трудовая деятельность  
и социальное обеспечение

Психолого-педагогическая  
деятельность

**Социальная деятельность**

## **Виды деятельности таможенных органов**

**Административно-хозяйственная  
деятельность**

Деятельность, направленная на развитие  
инфраструктуры и капитального строительства

Материально-техническая деятельность

**Финансово-экономическая  
деятельность**

Финансовая деятельность

Бухгалтерская деятельность



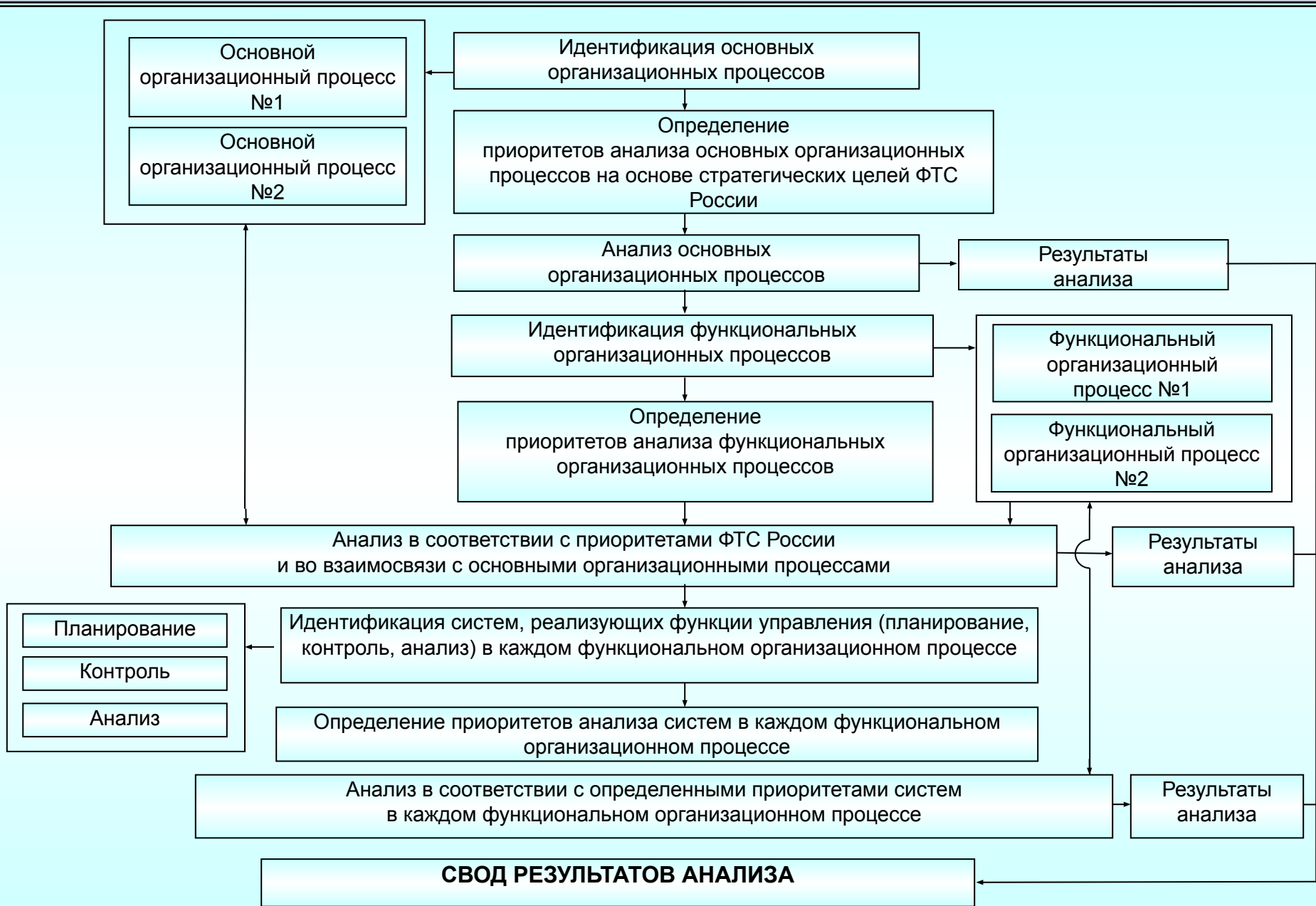
# Принципы процессно-ориентированного подхода управления деятельностью таможенных органов

Наименование принципа	Описание принципа
Принцип выстраивания цепи процессов	Таможенные процедуры (процессы) определяются административными регламентами исполнения государственных функций (предоставления государственных услуг) и выстраиваются в жесткой порядковой и временной последовательности.
Принцип горизонтального сжатия	Таможенные процедуры (процессы) необходимо объединять в целостные блоки, устранять дублирование функций, тем самым повышая результативность деятельности таможенных органов.
Принцип вертикального сжатия	Данный принцип подразумевает наделение сотрудников таможенных органов более широкими полномочиями в части принятия решений, что сокращает время таможенных операций и повышает эффективность таможенной деятельности.
Принцип минимизация количества согласований	Многочисленные согласования представляют собой избыточную форму контроля и нарушают главное требование к контролю – экономичности.
Принцип уменьшения количества проверок и управленческих воздействий на сотрудников таможенных органов	Данный принцип также направлен на уменьшение избыточного контроля.



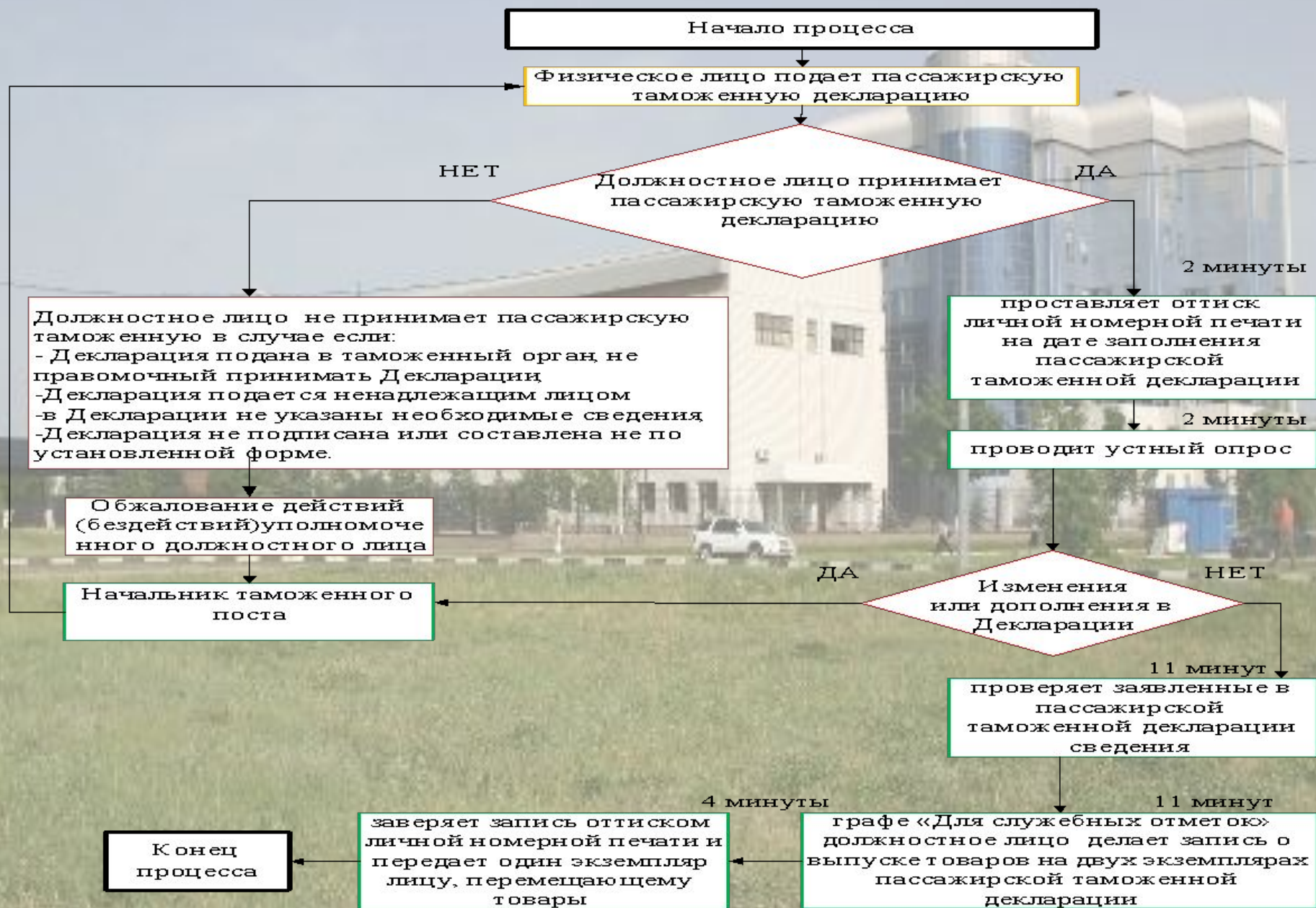


# Методика анализа организационных процессов





# Диаграмма процесса принятия таможенным органом пассажирской таможенной декларации, поданной физическим лицом

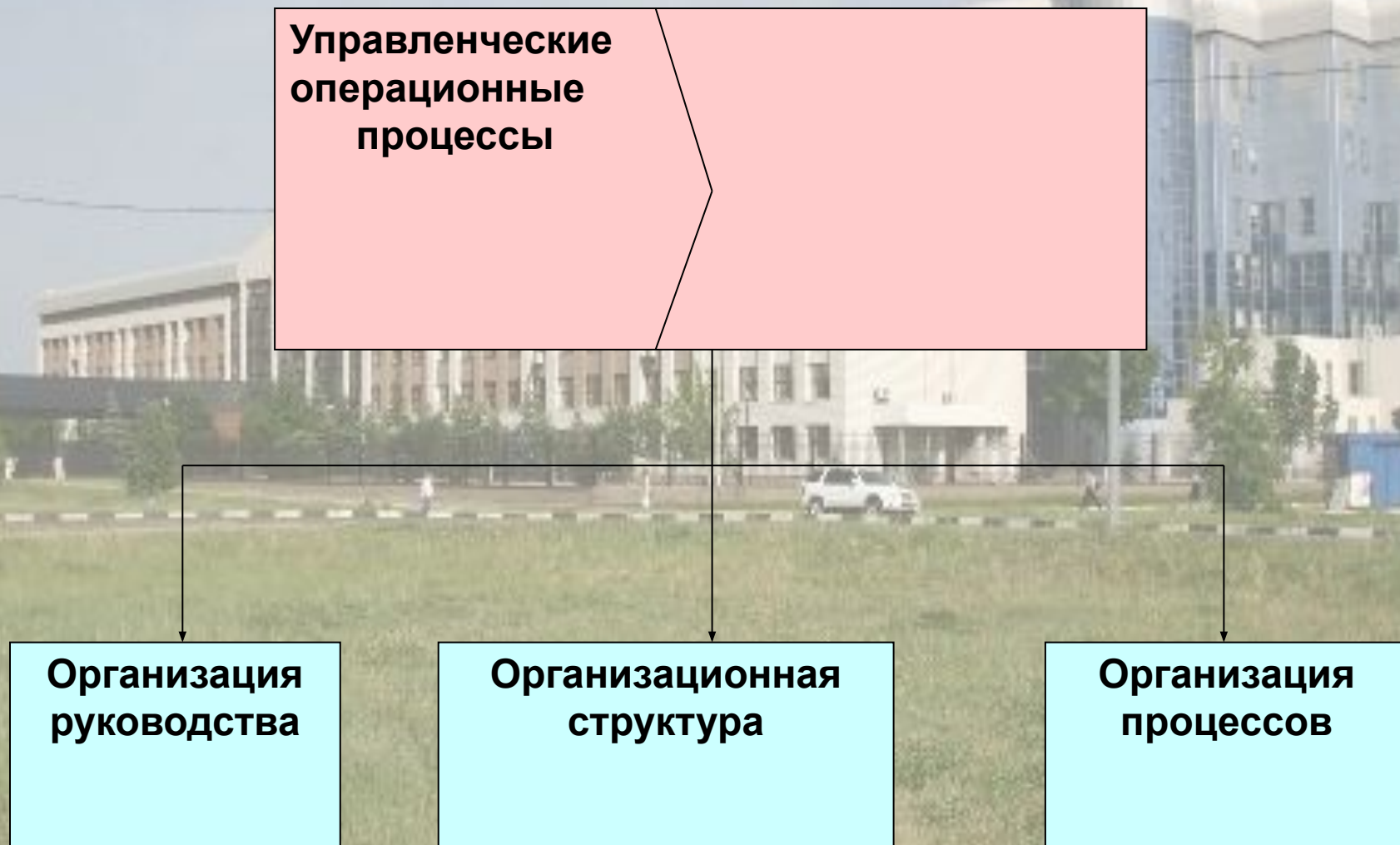




***Построение базовой модели  
процессов таможенных органов***

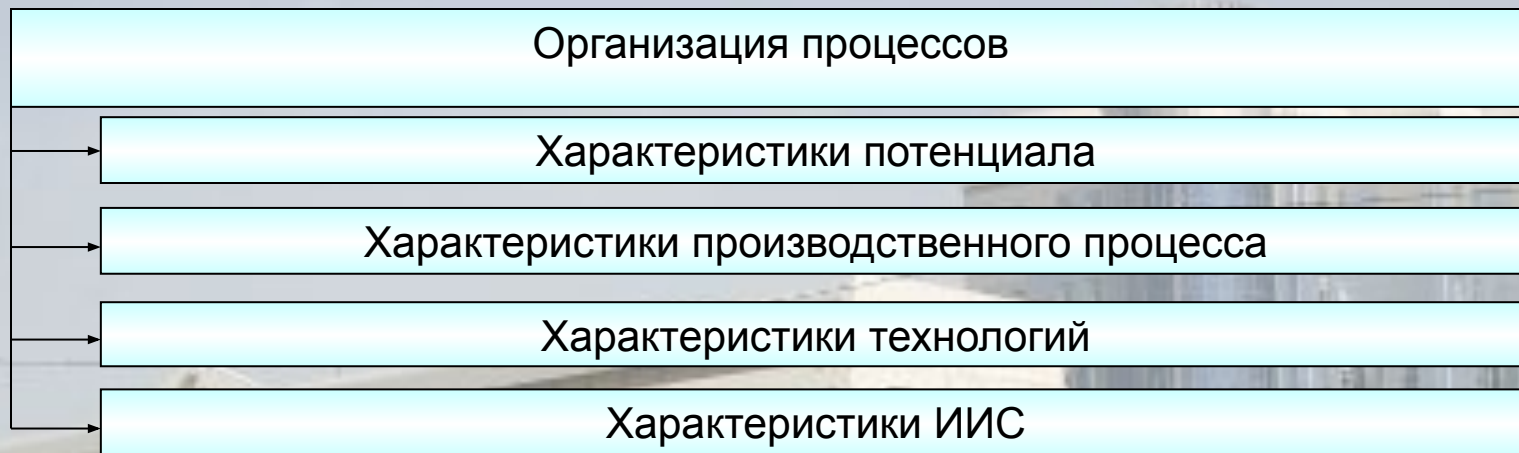


# Построение модели процессно-ориентированной организации

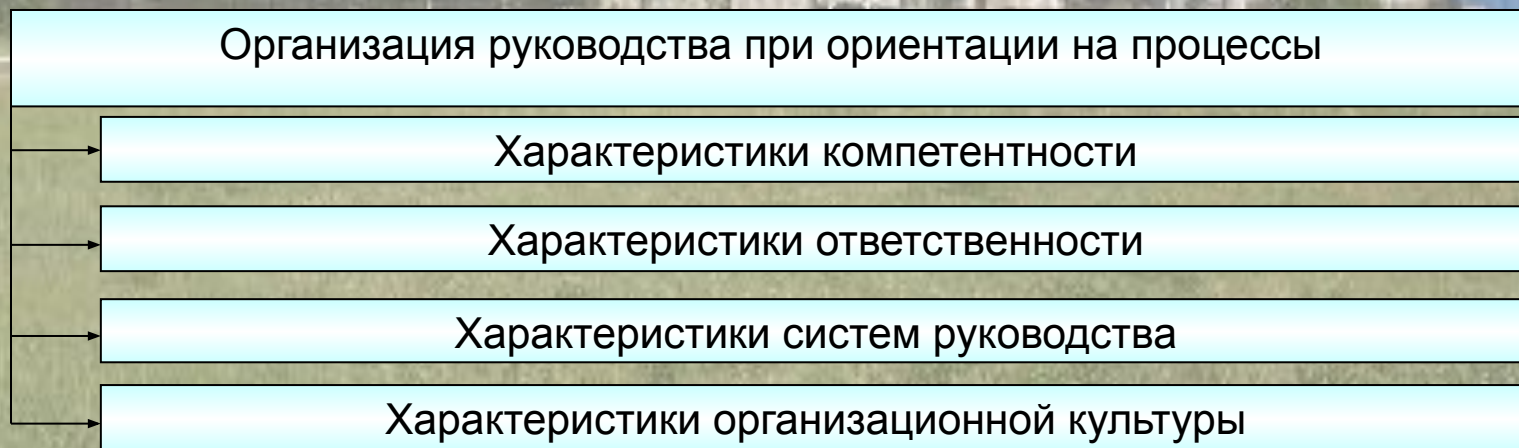




## Организация процессов



## Организация руководства при ориентации на процессы





Для того, чтобы работники принимали цели организации как свои, сознательно стремились к достижению целевых показателей, гордились своей работой, руководство должно им предложить **осмысленный набор ценностей.**

Лишь после этого нужно **определить:**

- пути и методы достижения целей;
- меры по воспитанию сознательной дисциплины;
- количественные показатели приближения к цели;
- контроль эффективности;
- моральное поощрение трудовых успехов.



## **Качества, отличающие руководителей современного типа:**

- *принципиальность;*
- *решительность;*
- *энергичность;*
- *предприимчивость;*
- *умение работать в команде;*
- *готовность поддерживать самоорганизацию;*
- *коммуникабельность;*
- *умение анализировать;*
- *уверенность в себе;*
- *высокая работоспособность;*
- *творческий подход и способность к конструктивному обсуждению.*



***Процессный подход к принятию  
решений в центральном аппарате  
ФТС России***





**Управленческое решение** – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Решение – социально-психологический акт выбора

одного или нескольких вариантов из множества возможных.

Понятие **«решение»** трактуется по-разному: как процесс, как акт выбора, как результат выбора и др.

В менеджменте в процессе принятия решений выделяют следующие этапы: *выработка и постановка цели; изучение проблемы; выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы; выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизация решения для его исполнителя.*

В случае принятия решения государственной структуре (примером которой является ФТС России) указанный процесс имеет определенную специфику, обусловленную особенностью управления в государственных органах.



# Структура центрального аппарата ФТС России и полномочия должностных лиц в части подписания (визирования) документа

## 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



**Схематическое изображение множества актов, определяющих функциональную деятельность и перечень вопросов, относящихся к компетенции функционального отдела**

## Положение о ФТС России

положение о  
структурном  
подразделении

Положение  
об отделе

Положение  
об отделе

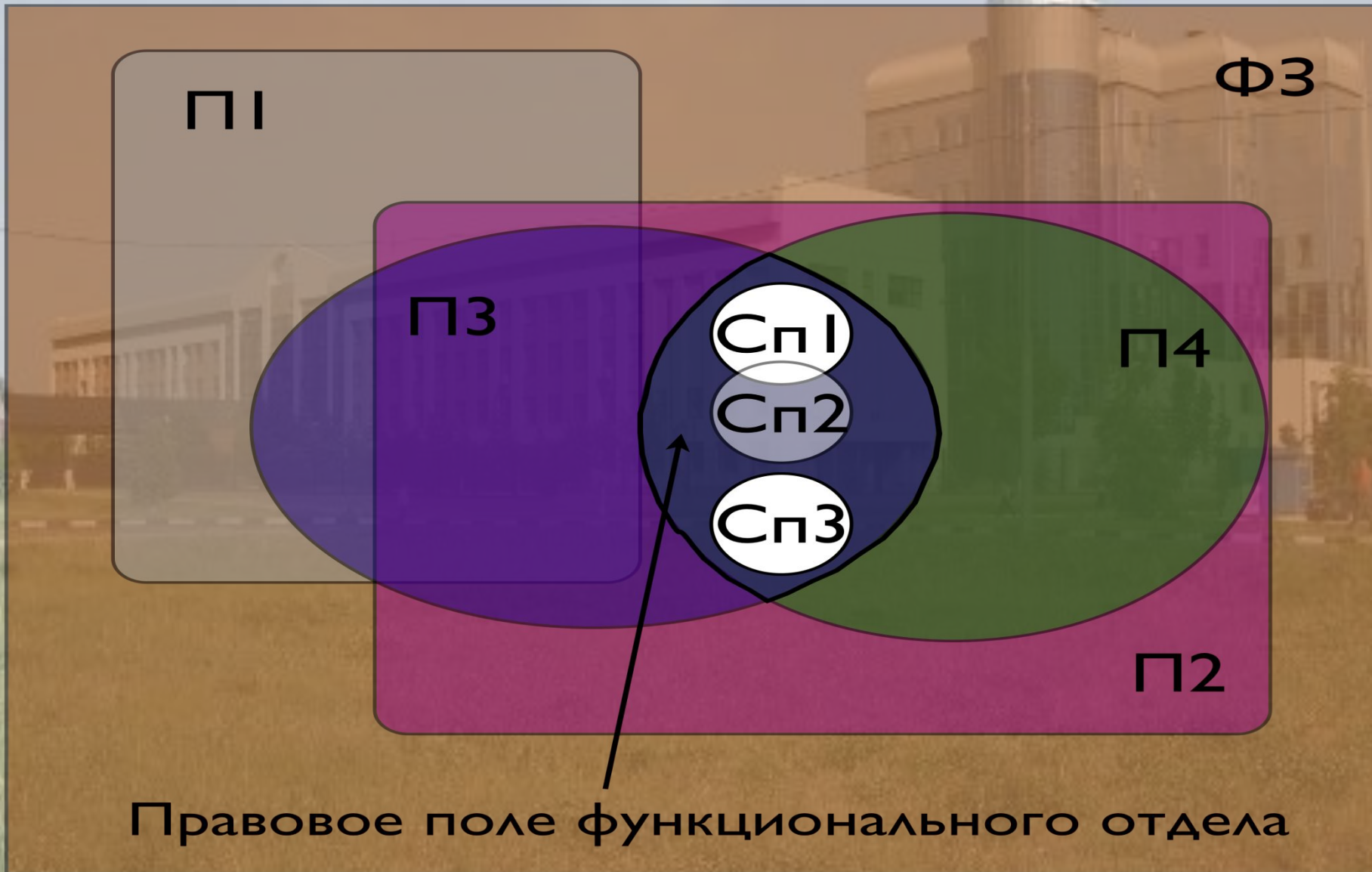
положение о  
структурном  
подразделении

Положение  
об отделе

Положение  
об отделе

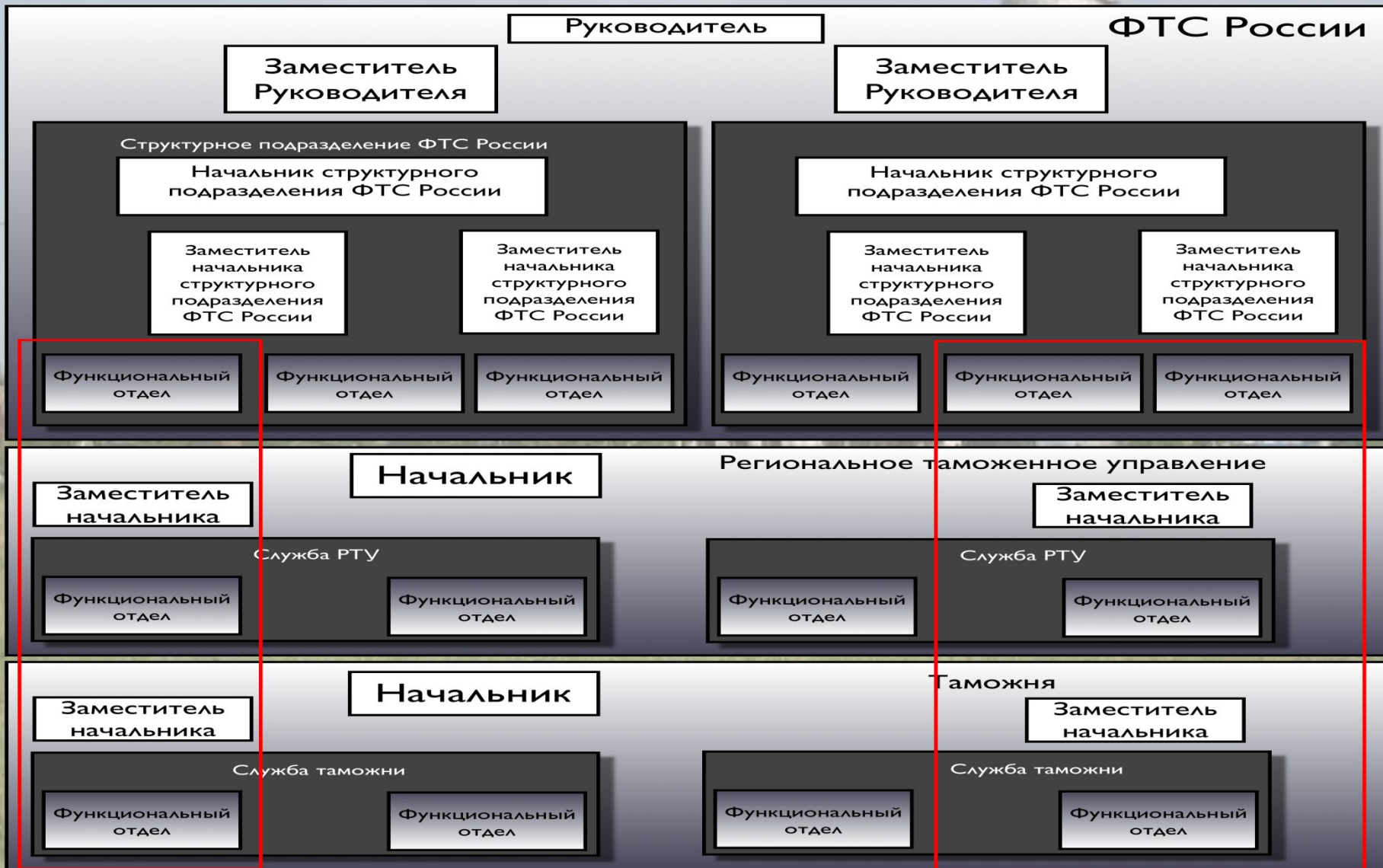


# Схематическое изображение множества актов, правовое поле функционального отдела





# Схематическое изображение функциональной вертикали





## **1. Возникновение необходимости принятия решения, формирование поручения.**

Необходимость принятия решения может быть обусловлена следующими факторами:

- поручение руководства (инициативное, вызванное необходимостью реагирования на какую-либо информацию и др.);
- возникновение проблемной ситуации, требующей решения;
- инициатива исполнителя.

**Поручение может быть сформировано в следующем виде:**

- резолюция уполномоченного лица на документе (письме, докладной записке, служебной записке и др.);
- формулировка в порученческой части приказа, распоряжения;
- устное указание уполномоченного лица.



## **2. Регистрация поручения в системах документационного обеспечения.**

В целях упорядочения процесса документационного оборота, обеспечения возможности контроля движения документа и сроков исполнения поручения и др. основная информация о документе вносится в электронные системы документационного обеспечения.

## **3. Проработка вопроса исполнителем.**

В процессе подготовки материалов, необходимых для принятия решения, важнейшее место занимает этап проработки вопроса конечным исполнителем.

При поступлении документа исполнителю он компетентно может дать заключение по следующим вопросам:

- относится ли поручение к компетенции функционального отдела (хотя конечное решение по данному вопросу принимает лицо, сформировавшее поручение);
- относится ли поручение к исключительной компетенции функционального отдела, либо требует дополнительных запросов;
- особенности выполнения поручения в условиях актуального состояния практической реализации проблемного вопроса.



#### **4. Подготовка заключения по вопросу исполнителем для принятия решения.**

После получения всех необходимых материалов и детальной их проработки исполнитель подготавливает экспертное заключение по существу вопроса, с предложениями о возможных вариантах его решения.

#### **5. Определение формы реализации решения.**

Лицо, уполномоченные принимать первичное промежуточное решение (изначально начальник функционального отдела), определяют форму реализации решения (письмо, докладная записка, устный доклад и др.).

#### **6. Подготовка проекта документа исполнителем.**

После определения лицом, принимающим решение формы его реализации, исполнитель готовит проект соответствующего документа, который проходит установленную процедуру визирования.

#### **7. Принятие окончательного решения - подписание документа (наложение резолюции).**

Окончательное решение принимает лицо, имеющее соответствующее право и статус подписи.

Часто, это тоже лицо, которое сформировало изначальноное поручение.

#### **8. Присвоение документу регистрационного номера в соответствии с установленным порядком ведения делопроизводства, регистрация документа в системах документационного обеспечения.**

#### **9. Направление документа адресату.**





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

Кафедра управления

**ЛЕКЦИЯ**

**Процессно-ориентированный подход  
к управлению деятельностью  
таможенных органов**

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