



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

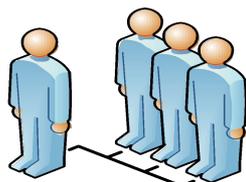
Организация

Регулирование

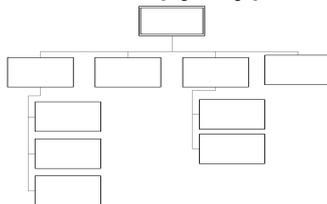
Учет и контроль

Функционально – ориентированная организация

Специализация и разделение труда



Организационная структура



Организация процессов



Информационная система

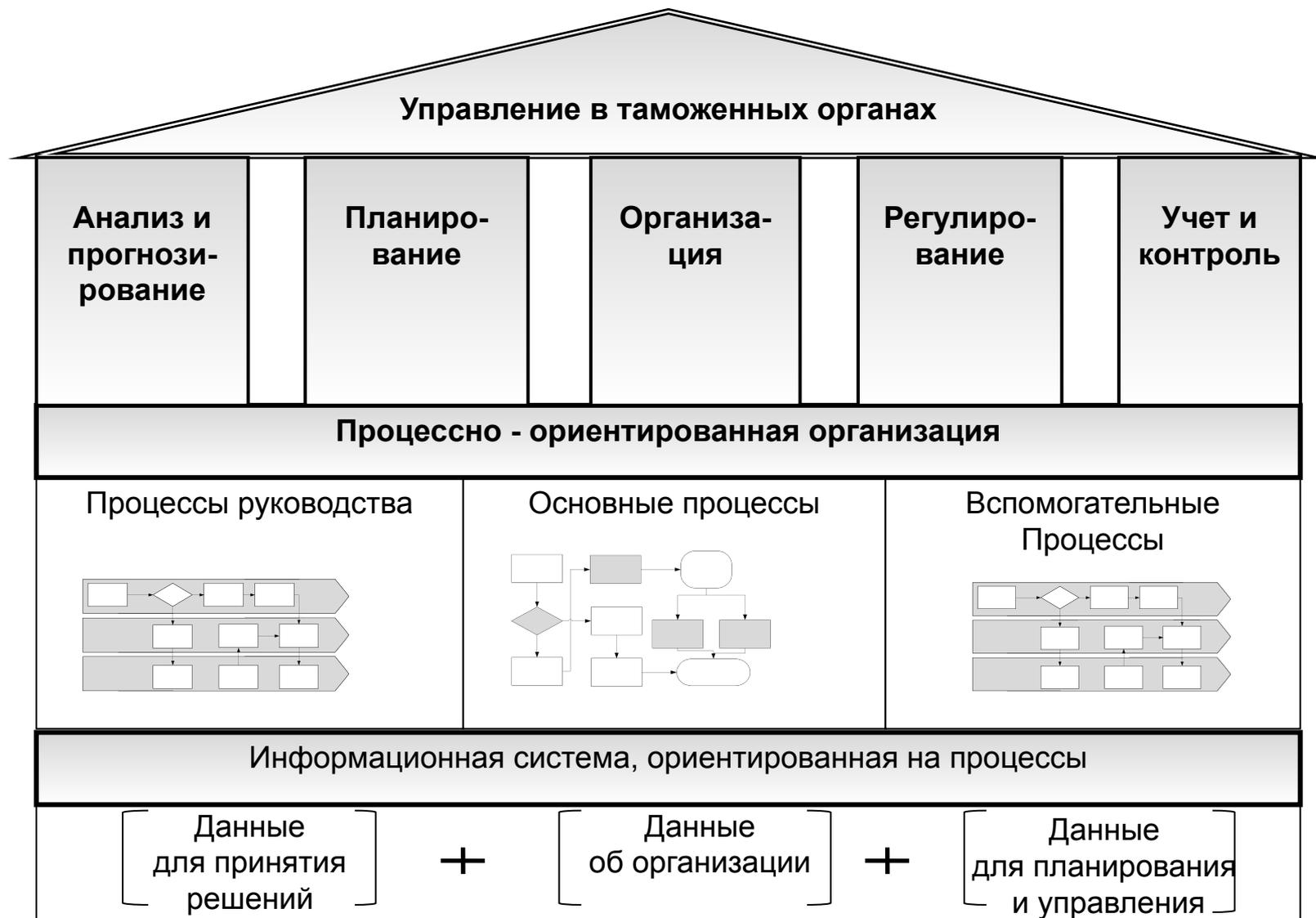
Данные для принятия решений

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

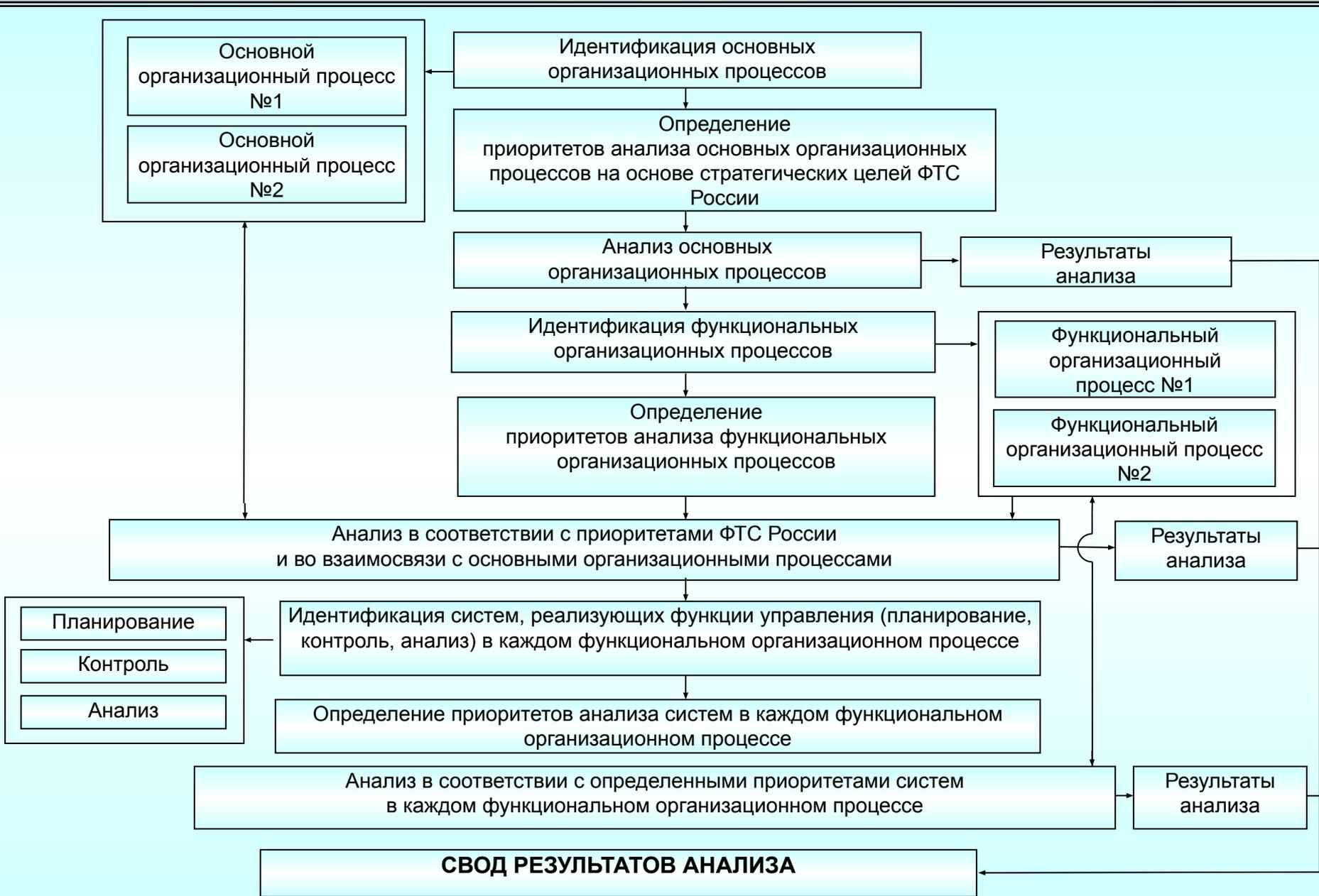
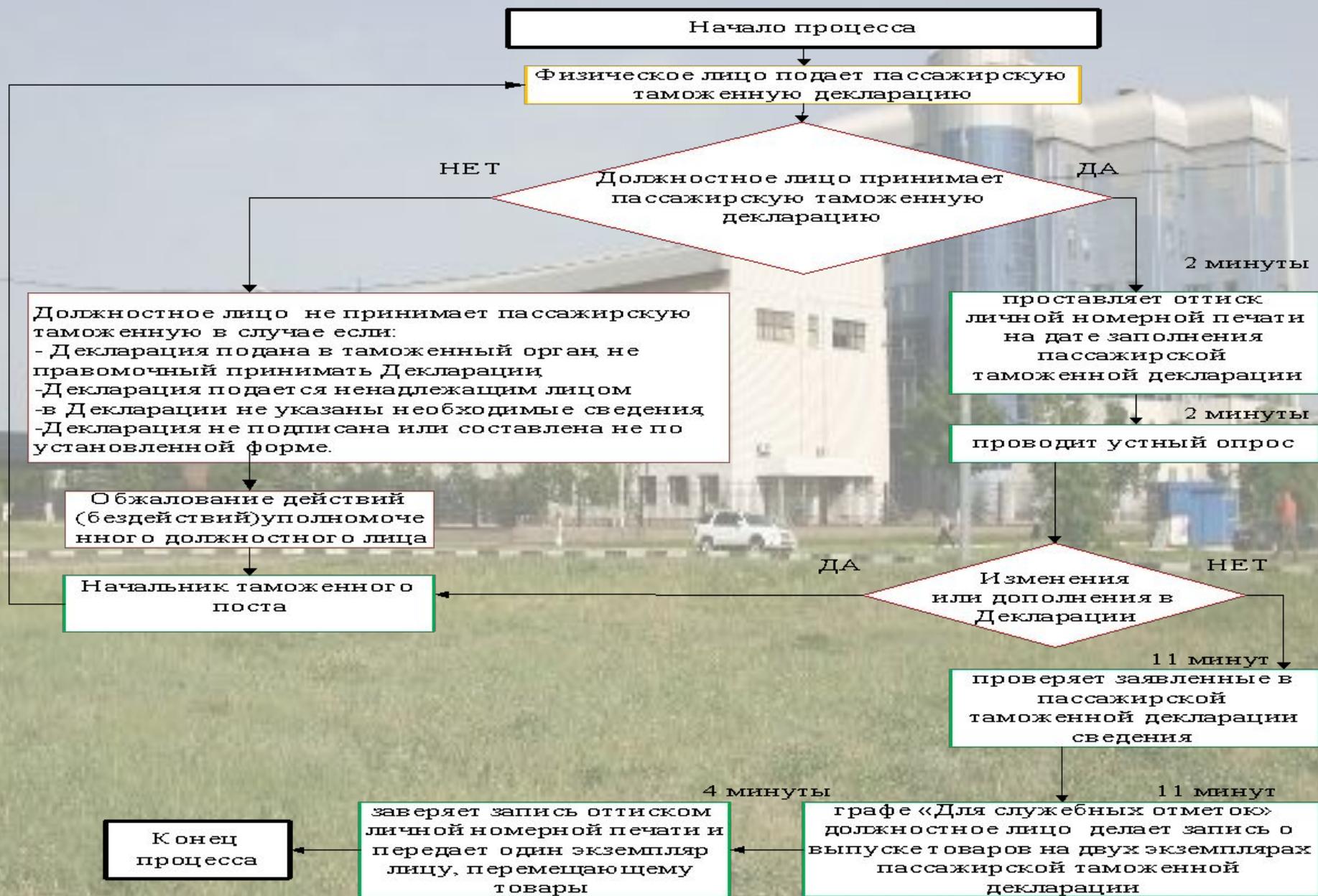




Диаграмма процесса принятия таможенным органом пассажирской таможенной декларации, поданной физическим лицом

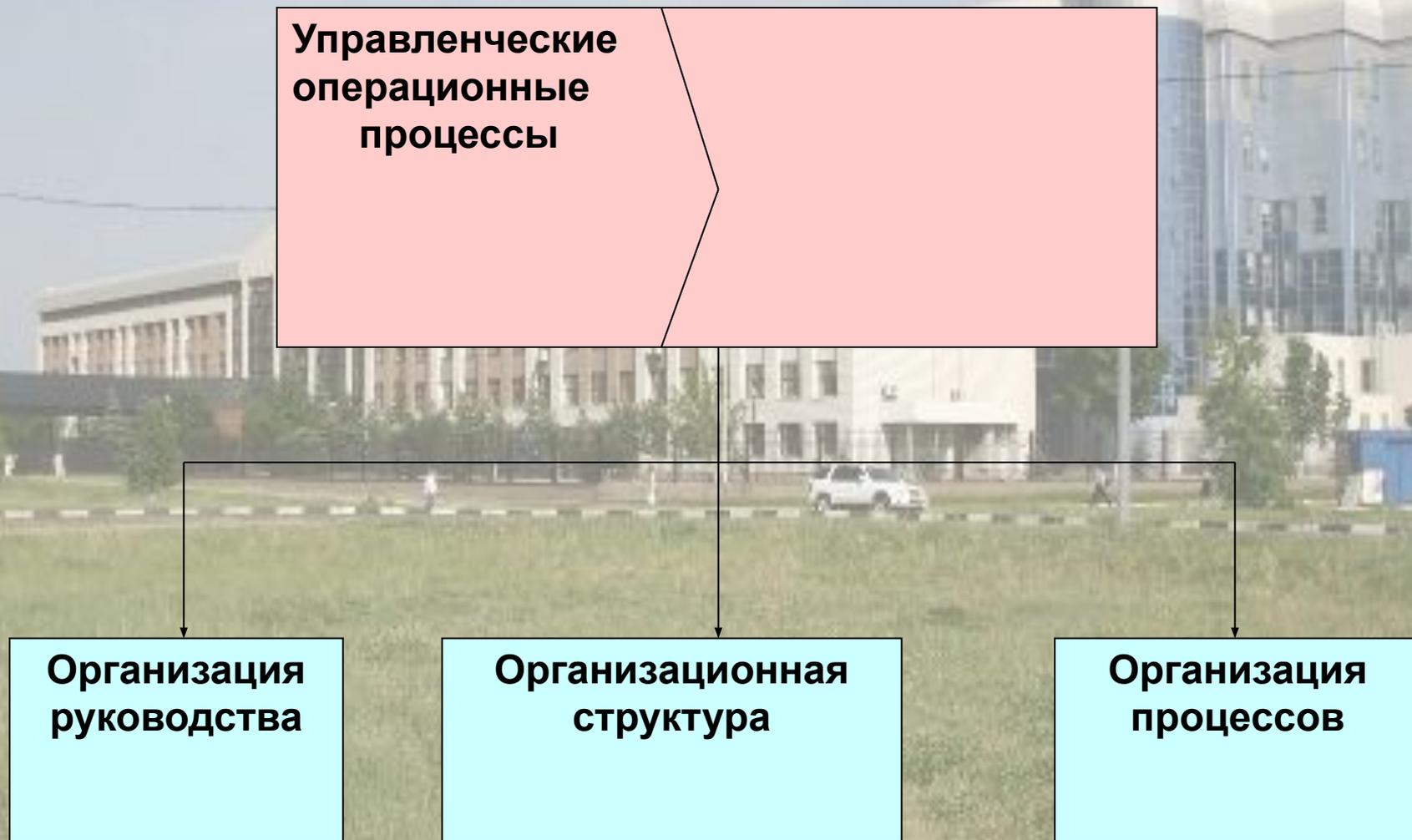




***Построение базовой модели
процессов таможенных органов***

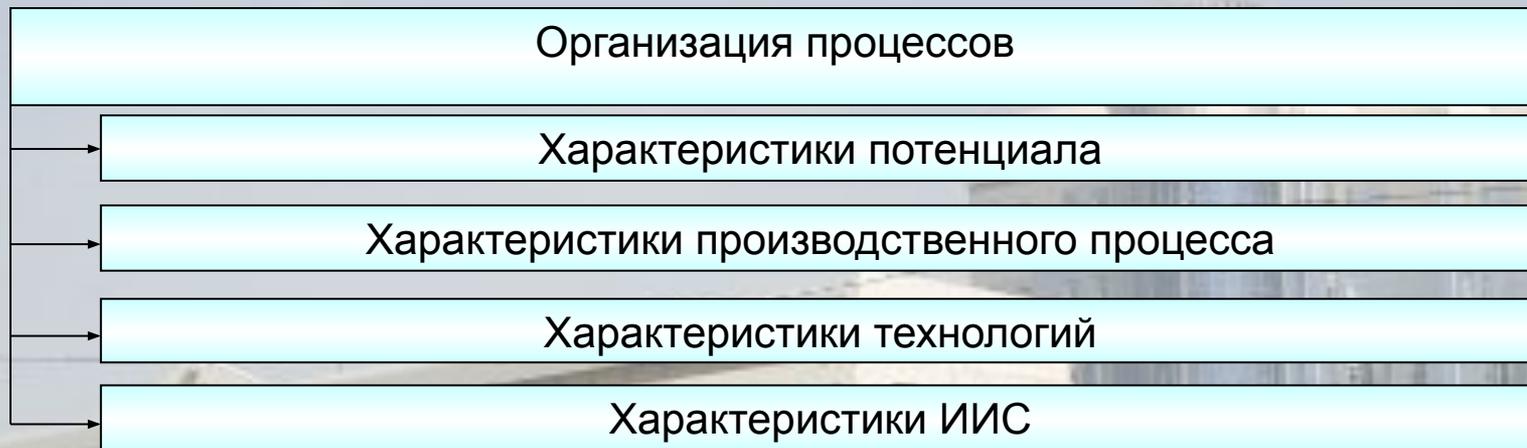


Построение модели процессно-ориентированной организации

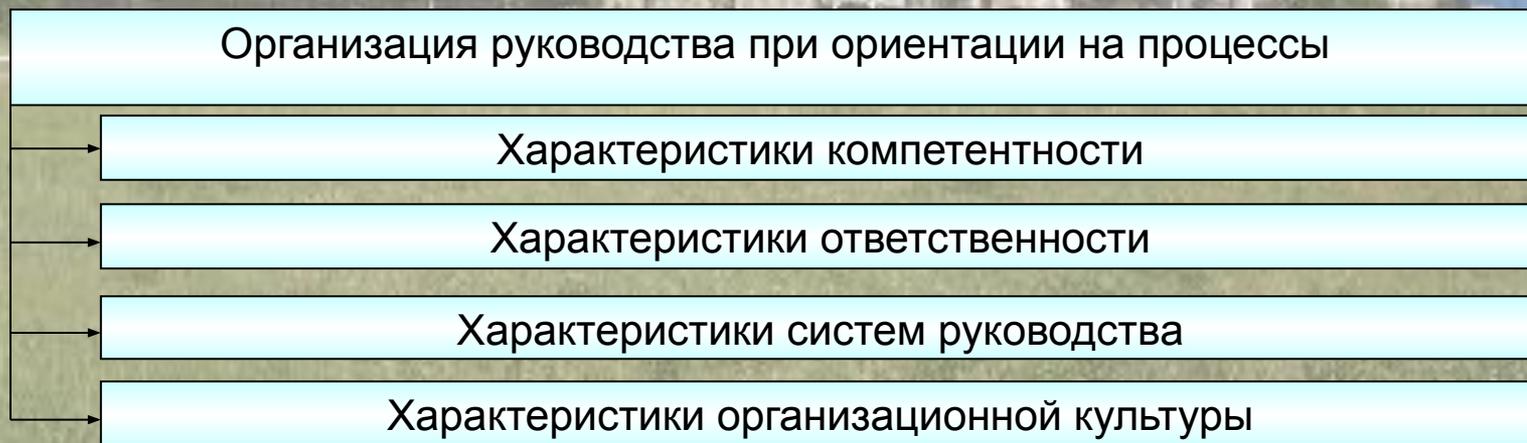




Организация процессов



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

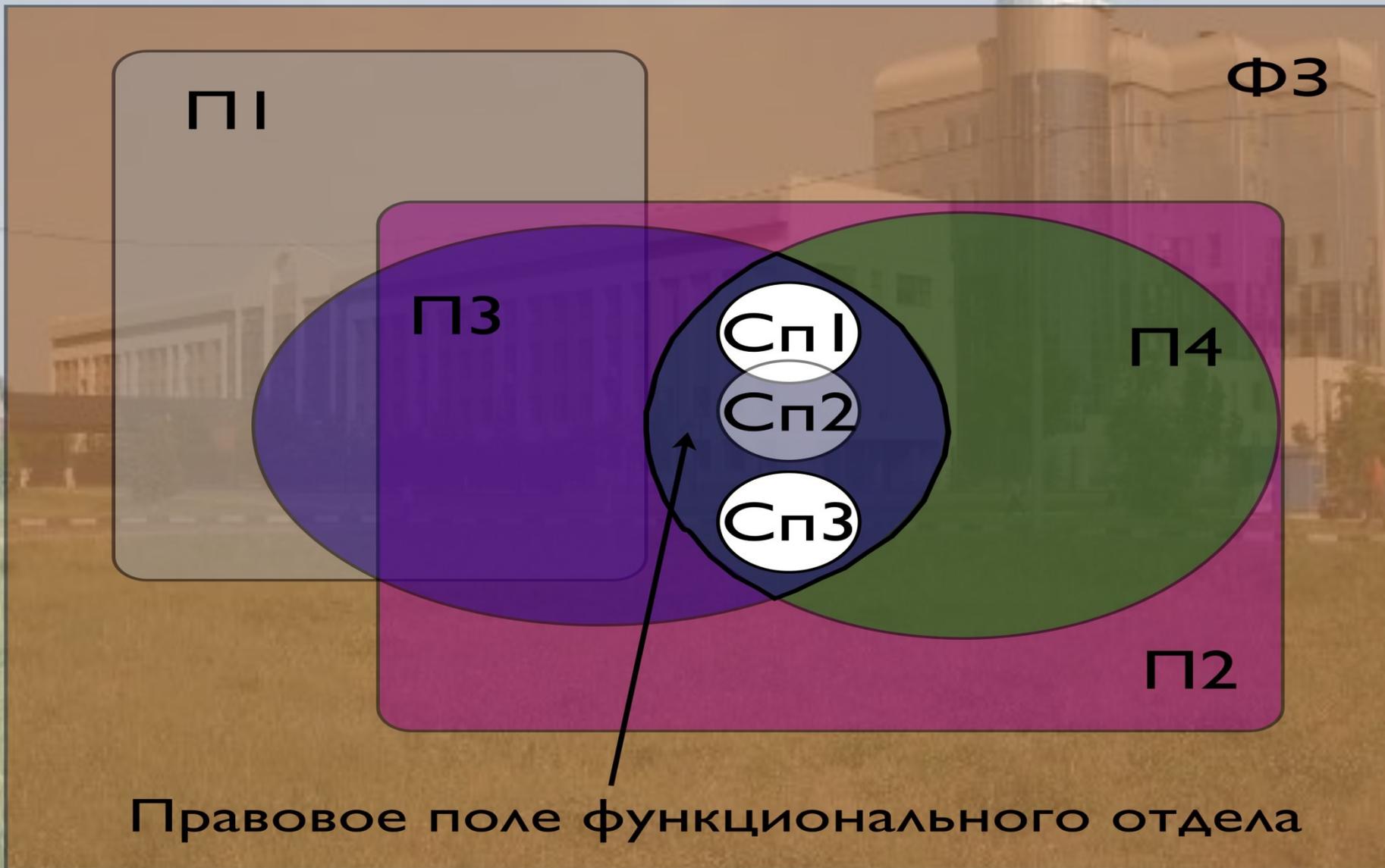
положение о
структурном
подразделении

Положение
об отделе

Положение
об отделе

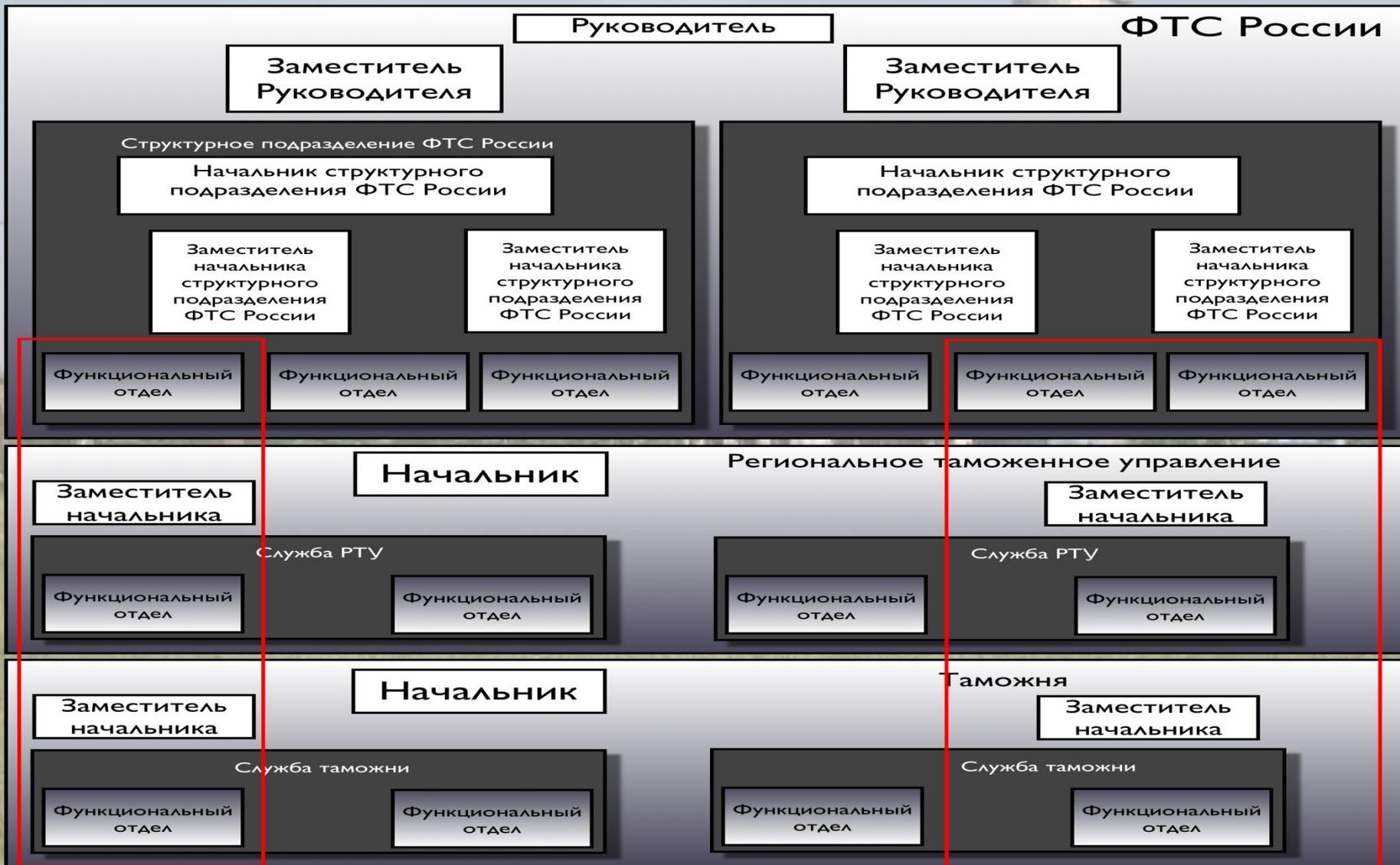


Схематическое изображение множества актов, правовое поле функционального отдела





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 изначальное 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**