

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

### CONCEPTUAL BASICS OF THE PROCESS - ORIENTED APPROACH WITH THE CUSTOMS AUTHORITIES

*I. Kolobova*

#### Annotation

Researched specific of management organizations based on functional and process principles. Defined benefits of the process approach. Shown that process-oriented way is covered all the management process and focusing on achieving strategic goal. Developed main statements of managing organizational processes with the customs authorities.

**Keywords:** process – oriented way, organization, processes, functions, structure, management, strategy, goals, resources, results, Federal Customs service.

*Колобова Ирина Николаевна*  
К.псих.н., доцент,  
Российская таможенная  
академия, г. Москва

#### Аннотация

Исследованы особенности управления организациями, построенными по функциональному и процессному принципам. Сформулированы преимущества процессного подхода. Доказано, что процессно – ориентированный подход охватывает весь процесс управления, ориентируя его на достижение стратегической цели. Разработаны основные положения управления организационными процессами в таможенных органах.

#### Ключевые слова:

Процессно – ориентированный подход, организация, процессы, функции, структура, менеджмент, стратегия, цели, ресурсы, результаты, Федеральная таможенная служба Российской Федерации.

Управление организацией строится на основе определенных научных принципов. Первый тип организации строится на основе функциональной парадигмы. Именно эта форма преобладает на современных российских предприятиях, характерна она и для Федеральной таможенной службы России.

Организации, построенные в соответствии с данным принципом, имеют классическую функционально – иерархическую структуру.

Организация производства по функциональному принципу известна со времен А.Смита, основателя современной политэкономии. Ее основу составляет принцип разделения труда и специализации, в соответствии с этим принципом выстраиваются стратегии и методы управления.

Специализация бывает двух типов. При первом типе имеет место специализация в рамках технологического процесса, за счет его дробления на более мелкие единицы. Каждый работник выполняет одну определенную операцию, доводя ее до совершенства, и в результате общая производительность труда значительно повышается.

Второй тип специализации связан с неодинаковыми полномочиями сотрудников организации в отношении принятия решений. В ее основе лежит иерархическая структура с четким разграничением управленческого и исполнительного труда. Представление о противоположности умственного и физического труда связано с именем Ф. Тейлора, которого называют отцом научного управления.

Управление современными организациями, построенными по функциональному принципу, сталкивается с серьезными проблемами, связанными с возникновением вертикальных и горизонтальных барьеров (функциональных, организационных, кадровых, информационных).

В настоящее время все большее признание получает альтернативный – процессный подход, опирающийся на принцип структурирования деятельности по процессам и ориентацию управления на работников. Процессный подход берет свое начало в классической школе управления и связан с именем выдающегося теоретика и практика менеджмента А.Файоля, предложившего рассматривать менеджмент как последовательный ряд операций или функций. Однако такого рода функции в тот период вре-

мени рассматривались как независимые. Новое время принесло и новое понимание. Современный взгляд на эту проблему рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Таким образом, процессный подход приобрел в настоящее время новые качественные характеристики.

Особый интерес к процессному подходу привлекло использование его принципов в менеджменте качества (TQM). Необходимость преодоления структурных барьеров вызвала к жизни второй тип организации, ориентированной не на функцию, а на процесс. В основных чертах данный подход сформировался в середине 1980-х гг. на японских предприятиях. Процессный подход позволяет уменьшить число уровней иерархии и объединять ряд частных функциональных подзадач в рамках целостного охвата задачи. При этом каждый сотрудник отвечает за свою часть работы и осуществляет самоконтроль. В результате происходит упрощение и ускорение процессов, оптимизация расходов всех видов ресурсов.

Сравнительный анализ организаций, построенных по функциональному и процессному принципам, выявляет различия в составляющих компонентах: место организационной структуры, организации процессов и организации руководства заняли процессы руководства, производственные и вспомогательные процессы.

Иначе выглядит и информационно-коммуникационная система, роль которой здесь так же важна, как и при функциональной ориентации.

Переход от функциональной ориентации к ориентации на процессы предполагает действия в двух основных направлениях: интеграцию ответственности по вертикали и функций по горизонтали.

Интеграция ответственности проявляется в готовности руководства к изменениям, к делегированию полномочий, к постепенному сокращению уровней иерархии. Сотрудники, со своей стороны, должны стремиться к развитию профессиональных компетенций. Накопленный опыт, "знания организации", должны фиксироваться в доступной форме в электронной базе данных. На основе управления знаниями формируется обучающаяся организация.

Интеграция функций проявляется в таких формах, как формирование команды, построение цепочек управляемых процессов, уменьшение в них числа звеньев, оптимизация путем сокращения избыточности, упрощения функций. На смену функционально-ориентированной концепции организации, в которой руководители противопоставлены работникам, а структура – операциям, приходит целостная процессная стратегия, компонентами

которой являются ориентация на потребителей, ориентация на сотрудников и ориентация на процессы [ 1, с.127–129 ].

Проблема эффективного управления является одной из наиболее актуальных и практически значимых для таможенных органов. Первоочередной задачей является освоение новых подходов к управлению деятельностью ФТС России. Именно таким подходом является управление деятельностью таможенных органов на основе процессно – ориентированного подхода.

Для успешной адаптации к динамичным изменениям внешней среды с одновременным улучшением качества оказываемых государственных услуг необходимо, чтобы сотрудники таможенных органов, компетентные и заинтересованные в успехе, на практике реализовали маркетинговый подход к таможенным услугам. Это возможно осуществить только в рамках простых и прозрачных организационных процессов. Улучшение потребительских качеств означает ускорение цикла с повышением качества продукции/услуг и при минимальном увеличении издержек. Сотрудник таможенных органов ставится в центр процесса: отвечает за свои результаты, сам их контролирует, решает проблемы, возникающие в основных процессах (видах таможенной деятельности), и оптимизирует эти процессы путем упрощения, совершенствования и ускорения таможенных процедур.

*К основным положениям управления процессами в таможенных органах следует отнести:*

- ◆ необходимость перехода к терминам процессного подхода в отношении таможенных процедур, а не функций;
- ◆ создание эффективных самостоятельных организационных единиц (команд), в которых протекают управленческие и технологические процессы;
- ◆ преодоление недостатков разделения труда, выстраивание цепочки создания добавленной ценности каждой таможенной операции;
- ◆ обеспечение координации организационных процессов, необходимой для достижения общих целей таможенных органов, поставленных Правительством РФ;
- ◆ направленность критерия оптимального достижения целей различных стратегий на стандарты качества государственных услуг и реализацию административных регламентов по исполнению государственной услуги;
- ◆ обеспечение интеграции анализа задач, синтеза процессов и организации руководства таможенными органами, при которой классические аспекты организации (руководство, структура и процесс) перестают играть роль разделительных рубежей;
- ◆ совершенствование таможенных опера-

ций/процессов на основе выявления в цепочках создания ценности слабых мест: устранение операций, требующих больших затрат времени и финансовых средств, или замены их более эффективными с использованием информационных технологий.

Для всех процессов определяются целевые показатели и критерии оценки результата деятельности таможенных органов.

На рис. 1. представлена предлагаемая структура управления деятельностью таможенной службы на основе методологии процессно – ориентированного подхода.

Процессно – ориентированный подход охватывает все иерархические уровни управления и процессы. Он помогает понять движущие силы организации и уровень потребления ресурсов, что позволяет контролировать и планировать будущие результаты деятельности, исходя из показателей системы [2, с. 56].

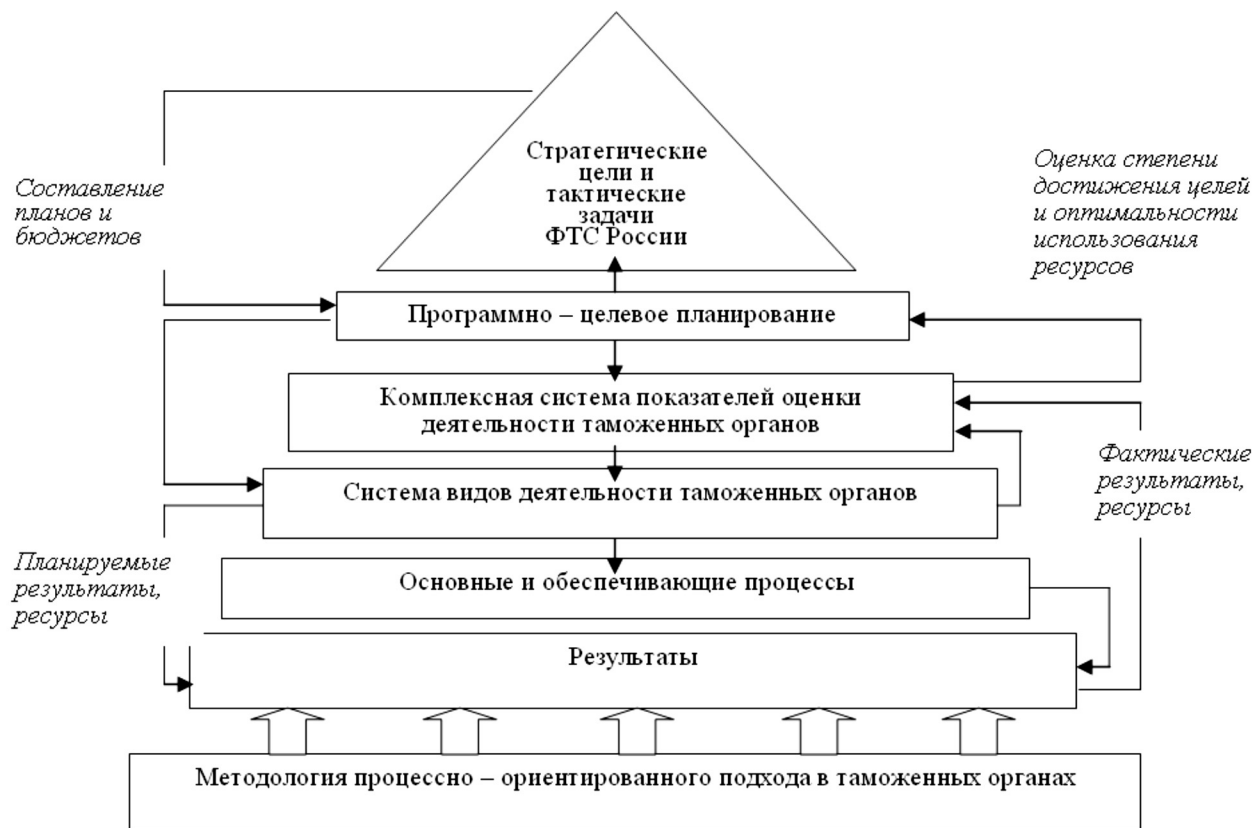
Базисом для построения модели управления деятельностью таможенных органов на основе процессно – ори-

ентированного подхода является разработка основополагающих принципов.

Сформулированные принципы управления деятельностью таможенных органов представлены в табл. 1.

Реализация данных принципов при управлении деятельностью таможенных органов позволяет упорядочить процессы и устранить избыточные процедуры, избежать многократного представления идентичной информации, реализовать принцип "одного окна", сократить сроки исполнения, определить ответственность должностных лиц за соблюдение ими требований административных регламентов.

Одним из основных показателей эффективности деятельности таможенных органов является время выполнения таможенной процедуры (процесса). Сокращение времени таможенного оформления и таможенного контроля приводит к ускорению товарооборота в мировой торговле и снижению издержек участников внешнеэкономической деятельности и в конечном счете к снижению цены товаров для конечных потребителей.



**Рисунок 1.** Общая структура управления деятельностью таможенной службы на основе процессно - ориентированного подхода.

Таблица 1.

Принципы процессно-ориентированного подхода к управлению 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 минимизации количества согласований	Многочисленные согласования представляют собой избыточную форму контроля и нарушают главное требование к контролю - экономичность
Принцип уменьшения количества проверок и управленческих воздействий на сотрудников таможенных органов	Данный принцип направлен на уменьшение избыточного контроля

Разработанные принципы позволяют рационально выстраивать организационные процессы, составляющие таможенную деятельность, и более эффективно управлять ими [2, с. 65–66].

Таким образом, процессно – ориентированный подход

охватывает весь процесс управления, ориентируя его на достижение стратегической цели. Разработанные теоретические основы процессно – ориентированного подхода к управлению таможенными органами могут служить основанием для дальнейших исследований в данной области.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. М.: Альпина Паблишер, 2010. – 282 с.
2. Колобова И.Н., Кузнецов С.С. Управление таможенными органами на основе процессно – ориентированного подхода: монография. М.: РТА, 2010. – 140 с.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес–процессы: регламентация и управление: Учебник. М.: ИНФРА–М, 2005, – 319 с.

© И.Н. Колобова, (irinakolobova@mail.ru), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики»,

