

СЕРВИСНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ТАМОЖЕННОЕ
АДМИНИСТРИРОВАНИЕ НА ПРИНЦИПАХ БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА

Service oriented customs administration based on the principles
of lean manufacturing

Авторы:

Калашникова А.В., Крамаренко А.В., Овчинникова А.П., Толченникова
Е.Э.¹, Макрусев В.В.²

*1 студенты, Российская таможенная академия, Люберцы, Российская
Федерация (140009 Россия, г. Люберцы, Комсомольский пр-т, д.4)*

*2 научный руководитель, д-р физ.-мат. наук, проф., Российская тамо-
женная академия, Люберцы, Российская Федерация (140009 Россия, г. Любер-
цы, Комсомольский пр-т, д.4), e-mail: makrusev@mail.ru*

Kalashnikova A.V., Kramarenko A.V., Ovchinnikova A.P., Tolchennikova
E.E.¹, Makrusev V.V.²

*1 students, Russian customs academy, Lyubertsy, Russian Federation (140009
Russia, Lyubertsy, Komsomolsky prospect 4)*

*2 scientific adviser, Doctor of Science (Physics and Mathematics), Professor,
Russian customs academy, Lyubertsy, Russian Federation (140009 Russia, Lyu-
bertsy, Komsomolsky prospect 4), e-mail: makrusev@mail.ru*

Ключевые слова:

*Стратегия развития таможенной службы РФ до 2020 г., Концепция
сервисно-ориентированного администрирования, государственное управление,
государственные услуги, lean-показатели, lean-manufacturing*

Key words:

Strategy of development of customs service of the Russian Federation till 2020, the Concept of service-oriented administration, government administration, government services, lean-indicators, lean-manufacturing

Аннотация:

Проблемы управления в государственных структурах всегда были предметом научного исследования, в частности, управления таможенной системой. Многие страны достигли практически значимых результатов в изучении и применении управленческих технологий, такие как Япония, США и Великобритания. Их опыт во внедрении принципов Бережливого производства в структуру управления системой позволяет анализировать предпосылки внедрения, возможность практического применения Бережливого производства и достижение целевых результатов. Оценка данного способа улучшения предоставления таможенных услуг с помощью инструментов менеджмента позволяет выделить значимость концептуальных положений. В Российской Федерации основополагающими концептуальными документами для Федеральной таможенной службы являются Стратегия развития таможенной службы РФ до 2020 г. и Комплексная программа развития таможенных органов до 2020г. В данных документах сформулированы целевые направления развития таможенной службы, а также поставлены задачи для их достижения. Концепция Бережливого производства призвана снизить 7 видов издержек производства таможенной услуги благодаря использованию специфических инструментов. Это возможно с использованием аналитических способов обработки информации: функционирования системы показателей, которые отвечают требованиям государственной политики в области таможенного дела.

Annotation:

Problems of management in government has always been the subject of scientific research, in particular the customs management system. Many countries have achieved practically significant results in the study and application of management technologies, such as Japan, USA and UK. Their experience in the implementation of Lean production principles in the management structure of the system allows analyzing preconditions of implementation, the possibility of practical application of Lean production and achievement of target results. Evaluation of this method of improvement of customs services by using management tools allows you to highlight the importance of conceptual provisions. In the Russian Federation of the fundamental conceptual documents of the Federal customs service are the development Strategy of the customs service of the Russian Federation until 2020 and the Comprehensive program of development of customs authorities up to 2020. The target directions of development of customs service are formulated in these documents, as well as the tasks to achieve them. The concept of Lean production is designed to reduce the 7 types of production costs of customs services through the use of specific tools. This is possible with the use of analytical ways of information processing: a system of indicators that meet the requirements of the state policy in the field of customs.

Введение

Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации к 2020 году предполагает реализацию Концепции сервисно-ориентированного таможенного администрирования [1], именно это определяет содержание восьми ключевых направлений развития таможенной службы в современных условиях, в том числе таких, как совершенствование таможенного регулирования, совершенствование реализации фискальной функции, развитие правоохранительной деятельности, развитие интеграционных процессов и международного сотрудничества, совершенствование системы государственных услуг и контрольно-надзорных функций, совершенствование таможенной инфраструктуры в соответствии с транспортно-логистической политикой и правоохранительными

рисками. Концепция предполагает комплексный подход к непрерывному совершенствованию всей системы управления в органах ЕАЭС, что в достаточной мере соответствует концепции бережливого производства [8], которую можно применить и для государственных структур.

Исходные положения

Бережливое государство ассоциируется не только с оптимизацией процессов деятельности органов государственной и муниципальной власти, но и с повышением эффективности и кризисоустойчивости некоммерческих учреждений сфер здравоохранения, образования, культуры, а также государственных предприятий. Бережливое производство позволяет выполнять больше работы, не привлекая дополнительных трудовых ресурсов, снижает стоимость предоставления государственных услуг, повышает удовлетворенность клиента (налогоплательщика), существенно сокращает время, затрачиваемое на оказание услуги. Важно, что бережливое производство требует привлечения меньших средств для внедрения и дальнейшего использования, чем альтернативные подходы, не зависит от дорогостоящих ИТ-решений. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью совершенствовать деятельность таможенных органов с целью повышения качества и эффективности их работы, что возможно достичь с помощью применения инструментов Бережливого производства (leanmanufacturing, leanproduction).

Концепция бережливого производства в Великобритании

В 2001 году в Великобритании впервые появились инициативы по использованию бережливых технологий в практике государственного управления. В 2006 году по инициативе Великобритании была проведена первая в ЕС конференция по проблеме внедрения lean в сферу здравоохранения.

В Великобритании lean-программы последовательно реализовывались с 2006 года в национальной службе здравоохранения (NHS), департаменте доходов и сборов, службе судов, министерстве труда и пенсий Великобритании, национальном офисе аудита (NAO) — организации, близкой по функциям

к Счетной палате РФ. Отметим, что NAO и NHS разработали методические материалы, которые могут служить основой при адаптации лучших практик бережливости в российских госструктурах.

Программа UK Lean Aerospace Initiative (Lean-инициатива Аэрокосмической Отрасли Великобритании) – это национальная исследовательская программа, куда входят консорциум университетов Бат, Крэнфилд, Ноттингем, Ворвик и которая работает в тесном сотрудничестве с LAI в Массачусетском Технологическом Университете США. Эта уникальная и широкая программа финансируется EPSRC – Engineering and Physical Research Council – правительственным агентством исследований и образования в области техники и физических наук и 45-ю компаниями-членами SBAC – Society of British Aerospace Companies – Обществом Британских Аэрокосмических Компаний (туда входит 2600 компаний). Так, например, в университете Бат программа исследований концентрируется на совершенствовании процессов по методикам lean в аэрокосмической промышленности и занимается, в частности, такими вопросами, как:

1. Согласование единых индикаторов и параметров измерений.
2. Разработка требований по lean-учету и измерению операционных характеристик.
3. Новые темы – «практика lean в цепочке поставок в аэрокосмической отрасли» и «ценность в период жизненного цикла продукта».

На сегодняшний день в Великобритании функционирует the Lean Enterprise Academy (LEA) – компания, вставшая на путь построения эффективных производственных систем, направленных на развитие способности фирм повышать производительность труда, снижать себестоимость продукции, уменьшать сроки поставок, снижать издержки и потери производства.

Компания LEA выросла из исследовательской группы MIT (Massachusetts Institute of Technology), которая отвечала за изучение и внедрение бережливого производства в революционные системы производства и управления. Сейчас

цель компании LEA – это развитие и распространение знаний в области lean-thinking и lean-practice.

Компания работает с организациями, помогая им понять и применить принципы бережливого производства. Они определяют и устраняют «пробелы» в производственной системе, улучшают производительность, развивают способность компании оптимизировать производство для удовлетворения потребностей потребителя и получения максимальной прибыли.

Концепция бережливого производства в госструктурах США

Подход «бережливого правительства» (Lean Government) отличают следующие принципы-рекомендации:

- 1) проанализируйте существующую систему государственных услуг, стоимость которых надо оптимизировать, общество в целом и заинтересованные стороны;
- 2) мотивируйте сотрудников и внешние заинтересованные стороны на непрерывный процесс улучшений и поиск решений проблем;
- 3) реализуйте концепцию непрерывного совершенствования процессов и организации деятельности;
- 4) стремитесь уменьшить сложность процессов и изменчивость результатов;
- 5) используйте показатели выполнения и визуальные средства управления, чтобы обеспечить быструю обратную связь и улучшить принятие решений в реальном времени;
- 6) проводите мероприятия, предполагающие системное мышление.

Бережливое производство одной из главных целей полагает сокращение отходов, и в контексте государственного управления под отходами имеются в виду:

- 1) материально-технические ресурсы: отставание в работе (разрешения, одобрение планов), избыточные материалы и информация, устаревшие базы данных;

- 2) дефекты: ошибки данных, недостающая информация, ошибки в документах, запутывающих инструкциях или требованиях, опечатки;
- 3) перепроизводство: ненужные отчеты и копии, избыточные электронные письма, выполнение работы, которой не запрашивали;
- 4) сложность: лишние этапы в процессе, слишком много уровней подписи, неясные должностных инструкций(трудный для восприятия формальный стиль);
- 5) ожидание: время для одобрения, ожидание информации или решений, ожидание людей на встречах;
- 6) избыточное движение: плохая доступность принтера и копировального устройства, лишнее перемещение, чтобы найти файлы или поставки, перемещение для встреч (собраний, планерок);
- 7) перемещение элементов: маршрутизация отчета, движение документов, хранение документов.

Многочисленные правительственные учреждения, такие как американское Агентство по охране окружающей среды и Штаты Айовы, Миннесоты и Вашингтона, используют бережливую концепцию, чтобы улучшить качество, прозрачность и скорость правительственных процессов. Как в промышленных секторах и секторах услуг, некоторые правительственные учреждения осуществляют бережливые методы вместе с подходами совершенствования процесса Шесть Сигм.

Шесть Сигм означают подход управления, который стремится систематически применить статистические методы, чтобы уменьшить изменчивость и устранить дефекты в предоставлении услуг.

Источник, который осуществляет мониторинг всех текущих правительственных действий на федеральном уровне, уровне штата, города – это Lean Government Center.

Перечень структур, которые используют данную концепцию:

- Агентство по охране окружающей среды США (U.S. Environmental Protection Agency)

- Министерство обороны США (U.S. Department of Defense)
- Армия США (U.S. Army)
- Министерство сельского хозяйства США (U.S. Department of Agriculture)
- Министерство жилищного строительства и городского развития США (U.S. Department of Housing and Urban Development)
- Комиссия по ядерному регулированию США (U.S. Nuclear Regulatory Commission)
- Государственный департамент США (U.S. state government)

Примеры государственных правительственных организаций, которые активно используют концепцию Lean Government:

- Департамент транспорта Колорадо (Colorado Department of Transportation (CDOT))
- Департамент по защите окружающей среды Коннектикут (Connecticut Department of Environmental Protection)
- Министерство труда Коннектикут (Connecticut Department of Labor)
- Управление Lean Enterprise в Айове (Iowa Office of Lean Enterprise)
- Minnesota Enterprise Lean
- Управление Lean Огайо (State of Ohio Lean)
- Washington State's Results Washington
- Государственный департамент по охране окружающей среды в Нью-Гэмпшире (New Hampshire Department of Environmental Services)
- Департамент транспорта Висконсина (Wisconsin Department of Transportation (Wis DOT))

Примеры муниципалитетов, которые внедряют lean-концепцию:

- Денвер, Колорадо (City and County of Denver, Colorado)
- Кейп Корал, Флорида (City of Cape Coral, Florida)
- Цинциннати, Огайо (City of Cincinnati, Ohio)

- Форт-Уэйн, Индиана (City of Ft. Wayne, Indiana)
- Гранд Рапидс, Мичиган (City of Grand Rapids, Michigan)
- Ирвинг, Техас (City of Irving, Texas)
- Джэксонвилль, Флорида (Jacksonville, Florida)

Международная ассоциация управления городами и графствами (International City/County Management Association (ICMA)) поддерживает программу, чтобы помочь местному органу власти улучшать управленческие процессы, используя концепцию бережливого производства.

Проблемные вопросы и пути решения

Интересно обратиться к оценке имеющегося опыта, которая дана самими западными учеными. Так, З.Раднор и С.П.Озборн отмечают, что существует два основных подхода к внедрению бережливых технологий в государственном управлении. Это, во-первых, использование отдельных семинаров или мероприятий, проводимых «сконцентрировано» в определенный промежуток времени. Часто эти мероприятия называются мероприятиями быстрых улучшений. И, во-вторых, комплексное внедрение, программный подход (комплекс взаимосвязанных проектов, охватывающих в перспективе все сферы деятельности). В рамках обоих подходов используются одинаковые инструменты, но отличие состоит в глубине, широте и регулярности использования инструментария. Кайдзен-мероприятия – кратко- и среднесрочные, а программный подход подразумевает обращение к постоянному совершенствованию.

Применительно к реформированию деятельности ТО следует отдать предпочтение постоянному совершенствованию и планомерному изменению практики деятельности по предоставлению таможенных услуг, что подразумевает участие всех 4 звеньев таможенной системы во внедрении бережливой внутренней политики.

Практика внедрения технологий бережливого производства в государственные структуры зарубежных стран позволяет адаптировать их к применению на территории ЕАЭС. Уральское региональное таможенное управление на

протяжении нескольких лет внедряет в свою деятельность принципы бережливого производства. В 2015г. руководящий состав УТУ (заместители начальника, начальники служб, начальники таможен) прошёл курс обучения основным принципам бережливого производства на базе Уральского государственного экономического университета.

Концепция внедрения бережливого производства предусматривает постоянное повышение удовлетворённости участников ВЭД (это коррелирует с понятием «предоставление таможенных услуг»), повышение эффективности рабочих процессов, простоту организационной структуры и оперативную реакцию на изменения внешней среды.

В связи с этим мы рекомендуем следующую последовательность шагов для создания бережливого производства в таможенном органе:

1. Определить видение, то есть представить, каким должен быть таможенный орган, чтобы его сотрудники были удовлетворены работой, а его деятельность была бы эффективной, ориентированной на потребителей.

2. Выражать приверженность процессу должны все сотрудники от руководства до младших должностей. Руководство должно быть готово выделить необходимые для проекта ресурсы.

3. Измерять ценность и потери. Установить стандарты и отслеживать результаты.

4. Определить этапы для достижения желаемых результатов. Описать текущее и будущее состояние.

5. Поощрять изменения, как в масштабе организации, так и отдельной личности.

6. Постоянно поддерживать изменения в каждом подразделении, отделе и рабочем процессе (именно отсутствие единых усилий является основным препятствием при внедрении принципов бережливого производства в государственных учреждениях, что обусловлено, как правило, недолгим пребыванием высших руководителей в их должностях). Придерживаться целостного видения процесса предоставления таможенной услуги, проявлять решительность.

Упомянутые изменения характеризуются набором показателей, представленном в таблице 1.

Таблица 1.

LEAN-показатели, учитываемые в деятельности таможенных органов

Показатели эффективности и результативности процессов в ТО		
Временные	Стоимостные	Показатели качества
<ul style="list-style-type: none"> • Полное время оформления перемещения товаров (по таможенным процедурам) • Время, затрачиваемое на деятельность, создающую ценность • Время, затрачиваемое на деятельность, не создающую ценность • Время, затрачиваемое на деятельность, не создающую ценность, НО НЕОБХОДИМУЮ • Доля времени, затрачиваемого на деятельность, создающую ценность, в полном времени оказания таможенной услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономия труда сотрудников • Экономия затрат • Затраты на единицу таможенной услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество обработанных ДТ (по регионам) + анализ приоритетных НАПРАВЛЕНИЙ экономической деятельности • Количество арбитражных дел, выигранных участниками ВЭД • Анализ должностей с полным или частичным дублированием функций
Показатели результатов		Показатели сложности процесса
<ul style="list-style-type: none"> • Объём работы (месячная нагрузка ДТ по регионам) • Накопившаяся и ждущая передачи на следующий этап работа • Работы в процессе выполнения 		<ul style="list-style-type: none"> • Число этапов таможенного оформления, создающих ценность • Число принимаемых решений для выпуска товара • «Число передач работы» (документов) • «Петли» - число повторов работы • «Чёрные дыры» - источники постоянных проблем
Показатели успешности практики внедрения бережливых мероприятий в ТО		
Показатели реализации бережливого производства		Показатели морального климата
<ul style="list-style-type: none"> • Число проведенных мероприятий • Число лиц, принявших участие в мероприятиях • Число тренингов 		<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворённость сотрудников • Показатели текучести кадров

Комплексная программа развития ФТС России до 2020 и механизм применения концепции Бережливого производства для реализации этой программы

Согласно Комплексной программе развития ФТС России, Таможенный кодекс ЕАЭС создаст базис для упрощения таможенных процедур, введет приоритет автоматизированных электронных технологий над бумажным документооборотом, стимулирует применение механизмов «единого окна», принципиально изменит подходы к институту уполномоченного экономического оператора, а также допустит возможность переноса момента уплаты таможенных платежей на этап после выпуска товара и рассрочки/отсрочки платежей.

Воздействие технологического фактора (а именно, комплексной автоматизацией и информатизацией всех направлений) оказывает положительное влияние на деятельность таможенных органов, выраженное в повышении эффективности и оперативности проведения всех видов контроля.

Одними из главных направлений развития Программа определяет «внедрение лучших мировых практик таможенного администрирования («электронная таможня», механизма «единого окна» и др.), инструментов и рекомендаций ВТамО в области управления рисками, организации таможенного контроля после выпуска товаров, обеспечения полного, своевременного и правомерного сбора таможенных платежей» и «развитие кадрового потенциала и материально-технической базы ФТС России». Концепция Бережливого производства позволяет реализовать эти направления с учетом тех целей и задач, которые устанавливает Программа.

В течение последних лет проведен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование таможенного администрирования:

1. Введено обязательное предварительное информирование таможенных органов о товарах, ввозимых на таможенную территорию ЕАЭС автомобильным и железнодорожным транспортом.

2. Созданы условия для внедрения обязательного предварительного информирования в отношении товаров, перемещаемых морским транспортом (проводятся пилотные проекты).

3. С учетом положительного опыта введения предварительного информирования в автомобильных и железнодорожных пунктах пропуска актуально его обязательное установление в отношении товаров, перемещаемых через морские и авиационные пункты пропуска через государственную границу Российской Федерации.

4. Введено обязательное таможенное декларирование товаров в электронной форме. Отменены требования о представлении более 20 документов, представляемых при таможенном декларировании товаров.

5. Обеспечена возможность удаленного выпуска товаров.

6. Внедрены технологии автоматической регистрации таможенной декларации, поданной в виде электронного документа, и автоматического выпуска товаров.

7. Разработана технология по упрощению совершения таможенных операций с товарами, которые экспортируются в международных почтовых отправлениях.

8. Модернизирована система применяемых технологий контроля начисления, уплаты и перечисления таможенных платежей, что позволило сократить сроки выпуска товаров. Реализована возможность уплаты таможенных платежей в режиме реального времени.

Комплексная программа развития ФТС России до 2020 года разработала систему показателей, характеризующих реализацию поставленных целей и задач. Эти показатели можно сопоставить с показателями эффективности концепции Бережливого производства (см. табл. 2).

Таблица 2.

Сопоставление системы показателей эффективности реализации поставленных целей и задач ФТС России и показателей эффективности реализации концепции Бережливого производства

Показатели эффективности и результативности процессов в ТО		
Временные	Показатели качества	Показатели результатов
Модернизация и наполнение сервиса «Валютный контроль» «Личного кабинета участника ВЭД» с учетом потребностей бизнес-сообщества 2016-> 70% 2017-80% 2018-90% 2019-95% 2020-100%	Доля электронных деклараций на товары, зарегистрированных в центрах электронного декларирования, % 2016-16% 2017-20% 2018-30% 2019-60% 2020-90%	Уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственной услуги по информированию и консультированию 2016 — 2017- не менее 80% 2018- не менее 85% 2019- не менее 90% 2020- не менее 95%
	Доля автоматически зарегистрированных электронных деклараций на экспортируемые товары 2016-35,7% 2017-50% 2018-60% 2019-70% 2020-99%	Доля участников ВЭД, удовлетворительно оценивающих качество предоставления государственных услуг таможенными органами, в общем количестве участников ВЭД, пользующихся государственными услугами 2016- 60% 2017- 65% 2018- 70% 2019- 75% 2020- 80%
	Сохранение кадрового потенциала и обеспечение укомплектованности таможенных органов кадрами, достаточной для исполнения возложенных на них задач 2016- 91.6% 2017-2020 - 92%	

Для достижения поставленных целей так же разработан план мероприятий по реализации Программы. Такие мероприятия могут быть эффективно реализованы инструментами бережливого производства. Наиболее значимые ме-

роприятия, к которым применимы инструменты Бережливого производства, представлены в табл. 3.

Таблица 3.

Применимые для реализации программы инструменты Бережливого производства

Программы	Инструменты БП
Автоматическая регистрация деклараций на товары, поданных в форме электронного документа (2017 г.)	Выстраивание потока (ContinuousFlow)-выстраивание производственных потоков без остановок и скопления буфера
Концентрация декларирования товаров на таможенных постах (центрах электронного декларирования) (2017-2020 гг.)	Время такта (Takttime)-отвечает на вопрос, с какой производительностью должна работать каждая ячейка или каждый участок цепи оказания услуг, чтобы удовлетворить спрос клиента.
Проведение мероприятий по созданию системы прослеживаемости движения товаров ЕАЭС в части реализации задач, поставленных на национальном уровне (2017-2019 гг.)	Хеюнка (хейджунка, Heijunka)- инструмент выравнивания выполняемых действий; движение товара разбивается на небольшие отрезки, выстраивается в особом порядке, позволяя снизить риски и осуществлять с товарами различные операции за короткие промежутки времени
Автоматизация процессов проведения таможенного контроля после выпуска товаров (2017-2020 гг.)	VSM: карта потока создания ценности (ValueStreamMapping)- помогает увидеть ценные операции и те, которые не добавляют ценности
Совершенствование механизмов профилактики правонарушений в таможенной сфере (2017-2020 гг.)	Постоянное улучшение (Kaizen)- общий синергический эффект, совместные усилия всех сотрудников помогают быстрее и тщательнее выявлять нарушения
Обеспечение автоматизации процессов выявления рисков на уровне не менее 90% (2020 г.)	Рока-Йоке, пока-йоке (защита от ошибки) – разработка методов предотвращения ошибок непосредственно в процессе. Идеальной целью является отсутствие дефектов; это дешевле, чем инспекция, контроль и проверка
Внедрение и использование в процессе управления рисками программных продуктов с возможностью интеллектуального анализа данных (2017-2020 гг.)	KPI, Ключевые индикаторы (система метрик для анализа критически важных направлений деятельности государственного органа)
Предоставление государственных услуг в электронном виде (2020 г.; инструмент)	«Быстрая переналадка» (SMED — Single-MinuteExchangeofDie): разделение выполняемых операций, осуществление операций «в одно касание» + Bottleneckanalysis (По-

	иск бутылочного горлышка) Определение самого «узкого» места в цепочке, которое не позволяет работать эффективнее.
Переход на электронный документооборот при администрировании таможенных и иных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы (до 2020 г.)	«Быстрая переналадка» (SMED — Single-MinuteExchangeofDie): разделение выполняемых операций, осуществление операций «в одно касание» + Bottleneckanalysis
Увеличение площадей, относящихся к федеральной собственности, для размещения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации и обеспечения правоохранительной деятельности таможенных органов за счет нового строительства (приобретения) (в соответствии с выделяемыми бюджетными ассигнованиями)	Gemba («место сражения») – этот подход напоминает нам о том, что все самое важное происходит не в главных управлениях, но также на постах; вовлечение руководства, уменьшение времени реакции на проблемы, укрепление дисциплины, получение информации «из первых рук» без искажений
Актуализация перечня должностей федеральной государственной гражданской службы, по которым предусматривается ротация федеральных государственных гражданских служащих таможенных органов Российской Федерации, путем внесения изменений в приказ ФТС России от 14 ноября 2012 г. № 2315	Bottleneckanalysis (Поиск бутылочного горлышка) Определение самого «узкого» места в цепочке, которое не позволяет работать эффективнее. Улучшение этого слабого звена влечет за собой улучшение производительности кадров и объем предоставленных услуг.
Повышение эффективности деятельности подразделений по противодействию коррупции по выявлению, предупреждению и пресечению преступлений коррупционной направленности со стороны должностных лиц таможенных органов	Кайзен, включающий моральное совершенствование, личные дисциплину и инициативу

Основные направления развития, указанные в Программе, также тесно коррелируют с основными идеями Концепции бережливого производства, а именно:

- 1) постоянное повышение удовлетворённости участников ВЭД;
- 2) повышение эффективности рабочих процессов;
- 3) простота организационной структуры и оперативная реакция на изменения внешней среды.

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация Комплексной программы развития может быть эффективно реализована на основе методов и принципов бережливого производства. Нами разработана соответствующая программа действий, представленная в табл. 4.

Комплексная программа развития четко определяет, каким должен быть таможенный орган, а также перечисляет все задачи, которые необходимо решить, что реализовать данную программу. Кроме этого, в программе четко выделены все показатели, к которым должна стремиться деятельность ТО.

Для того чтобы внедрить концепцию Бережливого производства в деятельность ФТС России, необходимо сначала реализация комплексной программы развития, так как в результате у нас будет готовая база для применения Бережливого производства.

Таблица 4.

Программа реализации Концепции развития Федеральной таможенной службы на основе внедрения Бережливого производства

Признак	Мероприятия	Ответственный за реализацию орган
1. Управление	Сокращение количества таможенных управлений до оптимального минимума по выполнению процессов таможенных формальностей. Делегирование полномочий однократно, во избежание «петель» при осуществлении таможенных операций, формальностей и проверок документов, сопровождающих перемещение товаров.	ФТС РФ
2. Внешняя политика	Поддержка на государственном уровне в сфере научного международного сотрудничества и международной стандартизации. Заключение стратегически важных договоров и осуществление деятельности на их основе (например, в рамках НШП).	ЕЭК, ФТС РФ, МИД РФ
3. Инновации	Перейти на предоставление государственных услуг полностью в электронном виде, применить систему Единого окна. Применение математических и статистических методов при оценке успешности внедрения и функционирования БП в таможенных органах на всех 4 уровнях.	ФТС РФ, Правительство РФ
4. Интеграция	Создать системы прослеживаемости движения товаропотоков в ЕАЭС. Унификация проведения налоговых политик в странах ЕАЭС (в частности, достижение взаимопонимания с Казахстаном).	ЕЭК, налоговые службы государств-членов ЕАЭС
5. Экономика	Выявление приоритетных направлений товаропотоков в рамках: -санкционной политики; -импортнозамещения; -НШП;	ФТС РФ, Мифин, Правительство РФ

	-цифровой экономики; -развития отечественного ранка.	
6.Социальные параметры	Усовершенствовать механизмы профилактики правонарушений в таможенной сфере. Формирование у государственных служащих личной ответственности за выполнение обязанностей, видения бизнес-процесса в целом.	ФТС РФ, РТУ, таможенные посты
7.Инфраструктура	Расширить территории, относящиеся к федеральной собственности, для размещения должностных лиц, а так же обеспечить правоохранительную деятельность таможенных органов путем нового строительства или приобретения новых площадей.	ФТС РФ
8.Кадры	Актуализировать перечень должностей федеральной государственной гражданской службы, по которым предусмотрена ротация служащих таможенных органов. Внести изменения в приказ ФТС России от 14 ноября 2012 года № 2315. Повысить эффективность деятельности подразделений по противодействию коррупции, выявлению и пресечению преступлений коррупционной направленности со стороны должностных лиц таможенных органов.	ФТС РФ
9.Информация	Внедрить в процесс управления рисками программные продукты интеллектуального анализа данных. ЕАИС Между работниками	ФТС РФ
10.Технологии	Внедрить автоматическую регистрацию деклараций на товары, поданных в форме электронного документа. Перенести декларирование товаров в центры электронного декларирования на таможенных постах. Автоматизировать процесс проведения таможенного контроля после выпуска товаров. Обеспечить автоматизацию процессов выявления рисков на уровень не менее 90%, улучшить работу СУР. Осуществить переход на электронный документооборот при администрировании таможенных и иных платежей.	ФТС РФ, Службы технической поддержки на 4-ёх уровнях таможенных органов

Выводы

В заключение отметим, что Стратегией развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года заложены следующие целевые направления реализации Концепции сервисно-ориентированного администрирования: совершенствование таможенного регулирования, совершенствование системы

государственных услуг, совершенствование таможенной инфраструктуры, совершенствование информационно-технического обеспечения, укрепление кадрового потенциала и усиление антикоррупционной деятельности и совершенствование организационно-управленческой деятельности. В данной статье были рассмотрены следующие этапы совершенствования таможенной системы в рамках бережливого производства: формирование целостного представления об оптимизированной системе таможенных органов, установление стандартизированных показателей и их достижение, поощрение изменений на всех уровнях таможенной системы, постоянная работа над достижением определённого ранее результата. Проведение указанных мероприятий сделает возможным снижение стоимостных и временных издержек предоставления таможенных услуг, совершенствование информатизации автоматизации системы и совершенствование таможенного администрирования за счёт оптимизации административных процедур и структуры управления таможенными органами.

Библиографический список

1. Макрусев В. В. Актуальные аспекты реализации концепции сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Таможенное дело. 2017.
2. Макрусев В.В. Таможенный менеджмент: учебник / В.В. Макрусев, А.Е. Суглобов. М.: ИТК Дашков и К, 2017.
3. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2012 № 2575-р «Об утверждении Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года»
4. Приказ ФТС России от 27.06.2017 № 1065 «О решении коллегии ФТС России от 25 мая 2017 года «О Комплексной программе развития ФТС России на период до 2020 года»
5. <http://leangovcenter.com/govweb.htm>
6. <http://www.leanuk.org/>
7. http://www.epa.gov/lean/Metrics_guide.pdf
8. <http://docs.cntd.ru/document/1200110957>

References

1. Makrusev V.V. Actual aspects of the implementation of the concept of service-oriented customs administration // Customs. 2017.
2. Makrusev V.V. Customs management: textbook / V.V. Makrusev, A.E. Suglobov. M.: ITK Dashkov & Co, 2017.
3. Russian Federation's Government Ordinance of 28.12.2012 № 2575-p «On the approval of the Strategy of development of Russian Federation's customs service until 2020»
4. Federal Customs Service' order of 27.06.2017 № 1065 «On the decision of Federal Customs Service' college «About the integrated development program of Federal Customs Service until 2020»»
5. <http://leangovcenter.com/govweb.htm>
6. <http://www.leanuk.org/>
7. http://www.epa.gov/lean/Metrics_guide.pdf
8. <http://docs.cntd.ru/document/1200110957>