



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

Кафедра управления

ЛЕКЦИЯ

**Управление деятельностью таможенных
органов на основе МС ИСО серии 9000
«Системы менеджмента качества»**

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



Вопросы:

- 1. Международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»: назначение, структура и основные требования**
- 2. Совершенствование системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000**

Литература:

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

2. Основы управления таможенными органами России: Учебник Макрусов 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.



Блок международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества» **предназначен** для того, чтобы **быть международным эталоном для единообразного создания и оценки систем качества на предприятиях**, в организациях и учреждениях любых масштабов и форм собственности.

Стандарты ИСО серии 9000 носят универсальный характер и распространяются на любые результаты деятельности – оборудование (технические средства), программное обеспечение, перерабатываемые материалы, работы, услуги.



***Международные стандарты ИСО
серии 9000 «Системы менеджмента качества»:
назначение, структура и основные требования***



Серия стандартов ИСО «Системы менеджмента качества» реализует принципы TQM – всеобщего управления качеством, заключающиеся в следующих тезисах:

- 1.** Ориентация всей деятельности на удовлетворение требований потребителя результатов труда.
- 2.** Лидерство и ответственность руководителя.
- 3.** Документированность всех операций, процессов и процедур.
- 4.** Постоянное повышение компетентности персонала.
- 5.** Постоянное улучшение системы управления деятельностью организации на основе процессного подхода, выявления причин несоответствий и их предупреждения.
- 6.** Формирование внутренней мотивации персонала к обеспечению качества результатов труда.
- 7.** Внутренняя проверка системы управления и ее элементов на соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000.
- 8.** Вовлечение всего персонала в процессы улучшения качества.



Характеристики таможенного дела:

- уровень соблюдения таможенного законодательства;
- надежность таможенного контроля;
- затраты времени на прохождение таможенных формальностей при таможенном оформлении товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу, физическими и юридическими лицами, при условии обеспечения эффективного таможенного контроля;
 - оперативность и полноту выполнения таможенных функций;
 - объективность и конфиденциальность таможенного контроля;
 - наличие ошибок в работе, претензий и жалоб участников ВЭД;
 - гарантированность защиты от вывоза запрещенных к экспорту товаров и гарантированность защиты от запрещенных к ввозу вредных, опасных и некачественных товаров и др.



Некачественное выполнение таможенных функций или таможенных услуг – нарушение таможенного законодательства, недостаточная надежность таможенного контроля, пропуск на территорию России вредной, опасной и некачественной продукции и услуг, коррупция персонала, в совокупности характеризующие уровень качества таможенной деятельности, – **приводит к серьезным негативным последствиям.**





Основу системы стандартов ИСО серии 9000 в версии 2000 года составляют:

- МС ИСО 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»;
- МС ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- МС ИСО 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности»;
- МС ИСО 19011-2003 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента».



Документация системы управления таможенным органом должна включать:

- документально оформленные **заявления** о политике и целях **в области качества**;
- **руководство по системе управления** таможенным органом;
- документированные **процедуры** выполнения закрепленных функций и записи о качестве процессов и результатов;
- другие **документы**, необходимые таможенному органу **для обеспечения** эффективного **управления процессами** таможенного оформления и таможенного контроля.



Ключевым документом системы управления по МС ИСО 9001:2008 **является Руководство по качеству** (или Руководство по системе управления), определяющее структуру организации, документированные процедуры, ответственность персонала и описание взаимодействия процессов управления.

Процессы создания и применения документов должны предусматривать:

- **проверку** документов на адекватность до их выпуска;
- **анализ** и актуализацию по мере необходимости;
- **обеспечение идентификации** изменений и статуса пересмотра документов;
- **обеспечение наличия** соответствующих версий документов в местах их применения;
- **обеспечение сохранения** документов четкими и легко идентифицируемыми;
- **обеспечение идентификации** документов внешнего происхождения и управления их применением;
- **предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов** и применение соответствующей идентификации таких документов, оставляемых для каких-либо целей.



Стандарты предусматривают ведение **записей о результатах** реализации документированных процессов и процедур с целью использования их для предоставления свидетельств соответствия системы управления установленным требованиям и результативности функционирования.

Руководство организации должно ежегодно представлять персоналу и всем заинтересованным сторонам информацию о результативности системы управления.

Стандарт предусматривает требования к созданию **условий для ориентации деятельности на интересы потребителя.**



Полномочия представителя руководства по качеству:

- обеспечение разработки,** внедрения и поддержания в рабочем состоянии документированных процедур освоения требований МС ИСО серии 9000;
- организацию внутренних проверок** системы управления организацией, представление отчетов высшему руководству о функционировании системы управления и предложений по ее улучшению;
- содействие распространению понимания** персоналом организации **требований** МС ИСО 9001-2008;
- изучение** передового **опыта** управления качеством процессов и результатов.



Руководство организации **должно обеспечить** соответствие производственной среды особенностям профессиональной деятельности, санитарным нормам и правилам, правилам техники безопасности и пожарной безопасности и обеспечить соблюдением этих норм и правил в процессе работы.

Организация должна также **определить**, обеспечить и поддерживать в рабочем состоянии инфраструктуру, необходимую для получения соответствующих результатов деятельности.

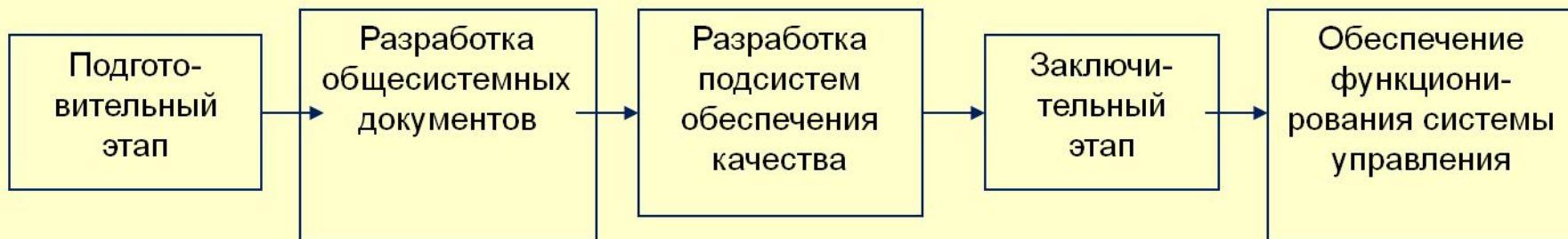


***Совершенствование системы
управления таможенным органом
на основе МС ИСО серии 9000***



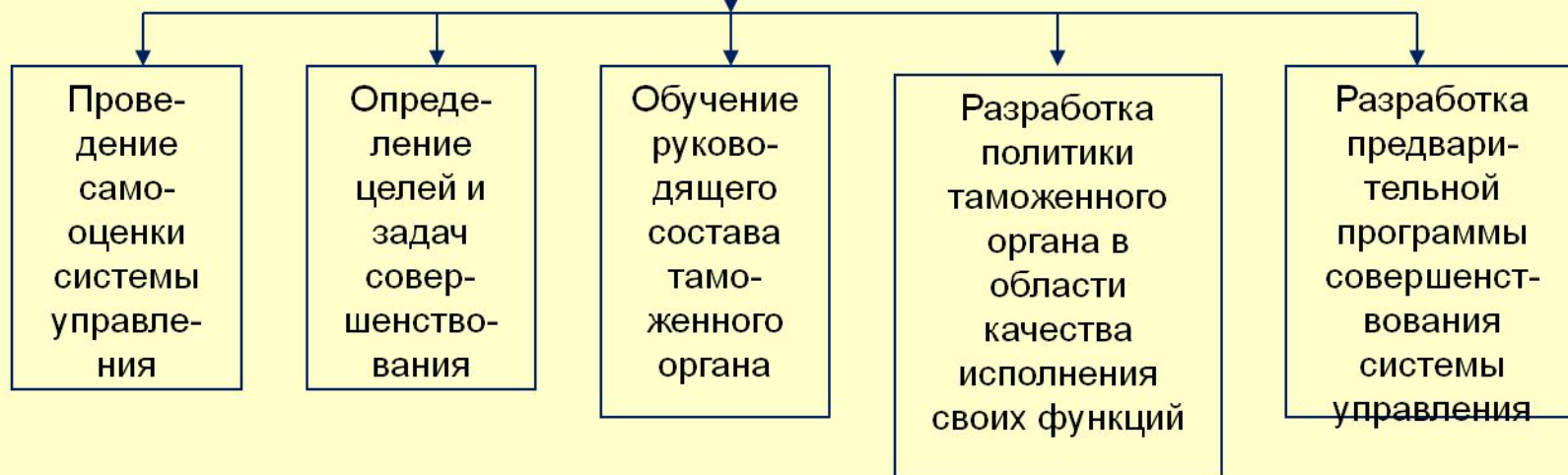
Следуя требованиям этого стандарта, **таможенный орган должен:**

- **определить процессы и факторы**, формирующие и гарантирующие качество таможенных технологий (таможенных операций, таможенных процессов и таможенных процедур);
- **определить последовательность реализации** и взаимодействие этих факторов и процессов;
- **определить критерии и методы**, необходимые для обеспечения результативности управления процессами;
- **обеспечить наличие ресурсов и информации**, необходимых для мониторинга и поддержания процессов в актуализированном состоянии;
- **осуществлять мониторинг** факторов и процессов;
- **принимать меры**, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.



Этапы совершенствования системы управления таможней на основе МС ИСО серии 9000

Издание приказа о совершенствовании системы управления на основе МС ИСО серии 9000



Подготовительный этап совершенствования системы управления на основе МС ИСО серии 9000



Приказ должен определить:

- **констатировать факт** о том, что руководство таможенного органа приступило к работе по совершенствованию системы управления на основе ГОСТ Р ИСО 9001:2008;
- **назначить представителя руководства** таможенного органа для управления процессом совершенствования системы управления на основе ГОСТ Р ИСО 9001:2008;
- **определить сроки проведения** и ответственных за проведение самооценки системы управления, определение целей и задач совершенствования системы управления, обучение руководящего состава таможенного органа, разработку политики таможенного органа в области качества;
- **поручение представителю руководства** по качеству о разработке в установленный срок предварительной программы совершенствования системы управления.



Матрица для оценки соответствия системы управления требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008

| № п/п | Вопрос для оценки | Оценка (в долях единицы) | Весомость показателя (вариант) | Приведенная оценка |
|-------|---|--------------------------|--------------------------------|--------------------|
| 1 | Действительно ли система управления охватывает все процессы и виды таможенных услуг | | 0,05 | |
| 2 | Действительно ли система управления разработана, документирована, внедрена, поддерживается в рабочем состоянии и постоянно улучшается | | 0,05 | |
| 3 | Наличие «Политики в области качества таможенной деятельности» | | 0,08 | |
| 4 | Наличие «Руководства по системе управления» | | 0,07 | |
| 5 | Наличие документированных процедур (технологических схем, инструкций, методик и других рабочих инструкций) по всем функциям, выполняемым таможенным органом | | 0,06 | |
| 6 | Наличие положений о службах и подразделениях | | 0,02 | |
| 7 | Наличие персональных должностных инструкций персонала | | 0,02 | |
| 8 | Предусмотрены ли измерение, наблюдение, анализ и оценка процессов | | 0,09 | |
| 9 | Предусмотрен ли анализ достижения запланированных результатов и разработка действий для улучшения процессов | | 0,09 | |
| 10 | Документированы ли процессы взаимодействия подразделений таможенного органа | | 0,05 | |
| 11 | Имеется ли документированная процедура, определяющая порядок разработки, согласования и проверки документов на адекватность до их утверждения и издания | | 0,03 | |
| 12 | Предусмотрен ли периодический анализ документов и их актуализация | | 0,02 | |
| 13 | Обеспечена ли идентификация документов, их регистрация, изъятие устаревших вариантов и доведение до исполнителей новых вариантов | | 0,03 | |
| 14 | Ведутся ли записи о качестве деятельности, необходимые для подтверждения соответствия требованиям и результативности системы управления | | 0,06 | |
| 15 | Обеспечено ли соблюдение таможенного законодательства и выполнение законных требований участников ВЭД | | 0,08 | |
| 16 | Разработаны ли цели в области качества деятельности по каждой функции и по каждому уровню управления | | 0,04 | |
| 17 | Назначен ли представитель руководства, ответственный за состояние системы управления таможенным органом | | 0,04 | |
| 18 | Имеются ли документированные процедуры для периодического анализа системы управления таможенным органом | | 0,02 | |
| 19 | Определен ли уровень компетентности персонала, необходимой для качественной работы | | 0,04 | |



Обучение руководящего состава таможенного органа по дисциплине «Управление качеством таможенного дела» целесообразно осуществить **в объеме 36 часов** с отрывом или без отрыва от работы, используя возможности РТА, ее филиалов, а также контакты отделов подготовки кадров с вузами в регионах.

Руководство таможенного органа **должно обеспечить**, чтобы политика таможенного органа в области качества:

- **соответствовала** перспективным **целям и задачам** таможенного органа;
- **включала обязательство соответствовать требованиям**, предъявляемым к реализации закрепленных функций и постоянному повышению результативности системы управления;
- **создавала основу для анализа** качества процессов и результатов;
- **была доведена до** сведения **персонала** таможенного органа и понятна ему;
- **подвергалась мониторингу** с целью систематической актуализации.

Принципы применительно к таможенному делу, предписывают:

- **совершенствовать** таможенные процедуры и воспитывать у персонала таможен постоянное стремление к этому;
- **изменить отношение** к участникам ВЭД, стать их партнером, заинтересованным в разумном, доброжелательном выполнении своей государственной функции при обеспечении максимального удобства своему клиенту и безусловном выполнении таможенного законодательства;
- **следить за стабильностью** реализуемых процессов;
- **организовать учет затрат** на выполнение таможенных функций;
- **анализировать отклонения** от утвержденной таможенной технологии;
- **создать систему** повышения квалификации и самосовершенствования сотрудников, в том числе подготовки кадров на рабочих местах;
- **превратить контроль** за сотрудниками из элемента принуждения под угрозой наказания **в элемент** доброжелательной **помощи**;
- **уничтожить страх** сотрудников таможни за стремление улучшить свою работу;
- **разрушить барьеры** между отделами и работать как одна команда, имеющая одну общую цель;
- **работать над системой управления**, отказаться от лозунгов и призывов;
- **отказаться** от установления для исполнителей количественных норм и заданий;
- **устранить препятствия**, не позволяющие персоналу таможенного органа гордиться своей профессией;
- **вовлечь весь персонал** в разработку программ преобразований и их реализацию.



Второй этап совершенствования системы управления таможенным органом заключается в разработке или переработке первоочередных общесистемных документов

Разработка пятилетней и на ближайший год целевой программы повышения результативности работы таможни

Разработка первой редакции Руководства и введение его в действие. Включение в должностные инструкции руководящего состава дополнительных функций, вытекающих из Руководства

Организация на основе анализа несоответствий постоянной учебы персонала по проблемам качества и эффективности

Разработка и введение в действие мотивационного механизма обеспечения качества труда персонала таможни

Разработка или пересмотр СТТ «Контроль за исполнением нормативно-правовых и распорядительных документов»

Разработка СТТ «Порядок разработки, внедрения и контроля за соблюдением стандартов таможни (СТТ)»

Разработка СТТ «Порядок рассмотрения внешних и внутренних претензий»

Разработка СТТ «Порядок разработки, согласования и утверждения таможенных технологий»

Разработка СТТ «Порядок технического обслуживания и обеспечения технологической точности ТСТК, таможенного оборудования и средств связи»

Разработка СТТ «Порядок периодического контроля за соблюдением таможенных процедур»

Разработка СТТ «Порядок проведения внутренних проверок системы управления и ее элементов».
Обучение специалистов для внутренней проверки СУТП.
Разработка и реализация графика внутренней проверки



Третий этап совершенствования системы управления таможенным органом заключается в разработке подсистем по каждому подразделению ТО

Подсистема обеспечения
качества труда в
подразделении таможни

Положе-
ние о
подраз-
делении

Комплект
персональ-ных
Должностных
инструкций
сотрудников
подразделе-
ния

Комплект
законода-
тельных
и нормативно-
распоряди-
тельных
документов

Комплект
таможенных
техноло-
гических
схем и
инструкций
по подразде-
лению

Комплект
рабочих
инструкций
по сотрудни-
кам
подразде-
ления



Заключительный этап совершенствования системы управления предполагает разработку окончательной редакции Руководства по системе управления и введение его в действие приказом руководителя таможенного органа

Завершение **заключительного этапа** не предполагает прекращения работы по совершенствованию системы управления. С этого момента начинается наиболее трудный этап. Необходимо добиться реального функционирования системы управления и обеспечить постоянное улучшение процессов и результатов на основе анализа несоответствий. На этой стадии должен быть отшлифован и постоянно совершенствоваться организационно-экономический механизм постоянного улучшения процессов и результатов.



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

Кафедра управления

ЛЕКЦИЯ

**Управление деятельностью таможенных
органов на основе МС ИСО серии 9000
«Системы менеджмента качества»**

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