

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

Факультет  
Кафедра

экономики и бизнеса  
менеджмента



УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор  
А.В. Кунченко

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Таможенный менеджмент**

(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент

«Менеджмент таможенных услуг»

(профиль подготовки)

Квалификация

магистр

(бакалавр/специалист/магистр)

Форма обучения

очная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Алчевск, 2023

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины**

Целью изучения дисциплины «Таможенный менеджмент» является формированием и закреплением у обучающихся общих представлений о таможенном деле как объекте управления, о направлениях и проблемах его развития, совершенствование знаний в области теории управления таможенными системами и процессами, повышение компетентности обучающихся на основе практического освоения современных методов и технологий принятия управленческих решений.

Задачами изучения дисциплины «Таможенный менеджмент» является: изучить основные принципы и функции таможенного менеджмента, основные законы (постулаты) и модели управления;

рассмотреть методологические подходы к управлению таможенным делом, а также к управлению таможенными органами;

планировать и осуществлять управленческую деятельность в таможенной сфере, принимать осознанные решения;

анализировать нестандартные ситуации, ставить цели и соотносить их с устремлениями других людей, планировать результат своей деятельности и разрабатывать алгоритм его достижения, оценивать результаты своей деятельности;

соблюдать таможенные и управленческие процедуры, применяя при этом новые технологии.

Дисциплина направлена на формирование, общепрофессиональной компетенции (ОПК-2), профессиональной компетенции (ПК-10) выпускника.

## **2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Логико-структурный анализ дисциплины: курс входит в обязательную часть Блока 1 дисциплин подготовки по направлению 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Менеджмент таможенных услуг».

Дисциплина реализуется кафедрой менеджмента.

Основывается на базе дисциплин предыдущего уровня образования.

Является основой для изучения дисциплин: Таможенное декларирование и таможенный контроль, Оформление таможенных документов, Таможенные услуги в международной цепи поставок товара, Управление таможенным делом, Управление качеством таможенных услуг, Таможенный сервис.

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, сформированные у студента для решения профессиональных задач деятельности.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (36 ч.), семинарские/практические (36 ч.), и самостоятельная работа студента (72 ч.).

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### 3 Перечень результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Процесс изучения дисциплины «Таможенный менеджмент» направлен на формирование компетенции, представленной в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, обязательные к освоению

Содержание компетенции	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.	ОПК-2	ОПК-2.И-1. Эффективно использует современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа. ОПК-2.И-2. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач. ОПК-2.И-3. Разрабатывает и осуществляет исследовательские и аналитические проекты для информационного обеспечения принятия управленческих решений.
Способен провести анализ внешнеэкономической информации субъекта ВЭД, оформить документацию в сфере ВЭД обеспечить соблюдение мер таможенно-тарифного регулирования, запретов и ограничений в отношении товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу	ПК-10	ПК-10. И-1 Проводит аудит внешнеэкономической информации субъекта ВЭД на предмет соответствия нормам законодательства ПК-10. И-2 Оформляет документацию в сфере ВЭД в соответствии с требованиями законодательства РФ ПК-10. И-3 Обобщает внешнеэкономическую информацию и составляет отчет ПК10 И.- 4 Применяет таможенный тариф, ставки таможенных пошлин в отношении товаров, перемещаемых через таможенную границу ПК.5 И.-5 Применяет программные технические средства для обеспечения защиты информационных ресурсов таможенных органов

#### 4 Объём и виды занятий по дисциплине

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 4 зачётных единицы, 144 ак.ч.

Самостоятельная работа студента (СРС) включает проработку материалов лекций, подготовку к практическим занятиям, текущему контролю, выполнение индивидуального задания, самостоятельное изучение материала и подготовку к зачету.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы по данной дисциплине используются формы и распределение бюджета времени на СРС для очной формы обучения в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 – Распределение бюджета времени на СРС

Вид учебной работы	Всего ак.ч.	Ак.ч. по семестрам
		5
Аудиторная работа, в том числе:	72	72
Лекции (Л)	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Курсовая работа/курсовой проект	-	-
Самостоятельная работа студентов (СРС), в том числе:	72	72
Подготовка к лекциям	9	9
Подготовка к лабораторным работам	-	-
Подготовка к практическим занятиям / семинарам	18	18
Выполнение курсовой работы / проекта	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (индивидуальное задание)	12	12
Домашнее задание	10	10
Подготовка к контрольной работе	6	6
Подготовка к коллоквиуму	-	-
Аналитический информационный поиск	5	5
Работа в библиотеке	8	8
Подготовка к экзамену	4	4
Промежуточная аттестация – экзамен (Э)	Э(2)	Э(2)
Общая трудоемкость дисциплины		
	ак.ч.	144
	з.е.	4

## 5 Содержание дисциплины

С целью освоения компетенции, приведенной в п.3 дисциплина разбита на 12 тем:

- Тема 1. Введение в таможенный менеджмент
  - Тема 2. Общий и специальный менеджмент
  - Тема 3. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения
  - Тема 4. Структура управления в таможенных органах
  - Тема 5. Теоретическая модель таможенного менеджмента
  - Тема 6. Традиционная модель управления таможенными органами
  - Тема 7. Элементы общей теории таможенного менеджмента
  - Тема 8. Контроллинг как интегративная функция и инструментальная среда управления
  - Тема 9. Критерии эффективности деятельности таможенных органов.
  - Тема 10. Системная оценка (позиционирование) таможенного органа.
  - Тема 11. Таможенное дело как объект управления. Система управления таможенными органами.
  - Тема 12. Инновационная модель управления таможенными органами.
- Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов для очной и заочной формы приведены в таблице 3 и 4 соответственно.

Таблица 3 – Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
1	Тема 1. Введение в таможенный менеджмент	Условия функционирования и развития таможенных органов Предмет и задачи дисциплины. Проблемные вопросы современного менеджмента и пути их преодоления. Проблемы управления таможенными системами. Направления и подходы к их решению. Базовые положения теории как предмета изучения, включая определения, содержание, этапы формирования. Теория как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования. Предмет, краткая характеристика цели, основных задач изучаемой дисциплины, а также ее структура.	4	Тема 1. Введение в таможенный менеджмент	4	-	-
2	Тема 2. Общий и специальный менеджмент	Различия между общим и специальным менеджментом. Функции и методы специального менеджмента. Менеджмент в коммерческой фирме и в государственной службе. Интегративная модель управления. Государственная служба: законы и инновационные технологии управления.	2	Тема 2. Общий и специальный менеджмент	2	-	-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
3	Тема 3. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения	Таможенное дело - открытая, динамично развивающаяся система. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения. Структура взаимосвязей в комплексе систем: ВЭД, таможенное дело, управление таможенным делом. Таможенный менеджмент как теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами. Понятие «таможенный менеджмент».	4	Тема 3. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения	4	-	-
4	Тема 4. Структура управления в таможенных органах	Органы управления (ТК ЛНР, региональные таможенные управления, таможни). Организационная система управления. Звенья управления. Каналы управленческих взаимоотношений звеньев управления. Основные	2	Тема 4. Структура управления в таможенных органах	2	-	-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
		<p>требования к организационным структурам управления в таможенных органах. Факторы в системе управления. Передача полномочий. Координация. Компетентность. Централизация. Кадры управления. Руководство как форма управления. Технические средства управления</p>					
5	Тема 5. Теоретическая модель таможенного менеджмента	<p>Таможенное дело как теоретический объект анализа и управления. Условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента. Структура теоретической модели. Алгоритм регулирования внешнеэкономической деятельности. Формализация модели внешнеэкономической и таможенной деятельности. Сущность теоретических задач системного исследования и управления в сферах внешнеэкономической и таможенной деятельности</p>	4	Тема 5. Теоретическая модель таможенного менеджмента	4	-	-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
6	Тема 6. Традиционная модель управления таможенными органами	Основные особенности управления в таможенных органах. Общее руководство таможенным делом, организационная структура таможенных органов. Принципы, методы, функции управления. Структура управления таможенными органами. Сущность процесса управления деятельностью таможенных органов. Особенность принятия решений по управлению деятельностью таможенных органов.	2	Тема 6. Традиционная модель управления таможенными органами	2	-	-
7	Тема 7. Элементы общей теории таможенного менеджмента	Основные законы (постулаты) управления, элементы и базовая принципиальная модель управления. Общие и частные принципы управления. Классификация методов управления. Эволюция управленческих парадигм. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности. Формализованная схема процесса управления таможенной системой.	2	Тема 7. Элементы общей теории таможенного менеджмента	2	-	-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
8	Тема 8. Контроллинг как интегративная функция и инструментальная среда управления	Основные тенденции изменения модели управления в государственной службе на основе контроллинга. Предпосылки разработки системы контроллинга в таможенных органах. Концептуальные основы и специфика контроллинга в таможенном деле. Контроллинг как технология управления на основе знаний. Особенности и этапы внедрения контроллинга.	4	Тема 8. Контроллинг как интегративная функция и инструментальная среда управления	4	-	-
9	Тема 9. Критерии эффективности деятельности таможенных органов.	Подходы к выбору показателей эффективности таможенной деятельности. Формирование системы критериев и показателей оценки деятельности таможенных органов России. Особенности оценки результативности таможенных систем.	2	Тема 9. Критерии эффективности деятельности таможенных органов.	2	-	-
10	Тема 10. Системная оценка (позиционирование) таможенного органа.	Стратегия как системная характеристика таможенного органа. Основные определения понятия «стратегия». Методологические подходы к формированию стратегий. Задача позиционирования таможенного органа.	4	Тема 10. Системная оценка (позиционирование) таможенного органа.	4	-	-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
		Методология позиционирования. Анализ позиции и определение ситуационных условий развития. Система стратегического управления в таможенных органах ЛНР, ее цели и задачи. Основные положения Стратегии развития таможенной службы ЛНР.					
11	Тема 11. Таможенное дело как объект управления. Система управления таможенными органами.	Особенности описания таможенной службы как системы: таможенное дело, таможенное регулирование, таможенное администрирование. Морфологическая модель таможенного дела. Теоретические подходы к описанию таможенной деятельности. Полимодельное представление таможенной системы. Структурно-организационное представление таможенной системы. Функционально-технологическое представление таможенной системы. Особенности организационной	4	Тема 11. Таможенное дело как объект управления. Система управления таможенными органами.	4	-	-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
		структуры таможенных органов и их отличительные признаки: Федеральная таможенная служба, региональные таможенные управления, таможни, таможенные посты. Формирование организационно-функциональной структуры таможенных органов.					
12	Тема 12 Инновационная модель управления таможенными органами	Услуги, таможенные услуги: понятия и определения. Системный характер таможенных услуг. Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг. Административный регламент как инструмент управления таможенными услугами.	2	Тема 12 Инновационная модель управления таможенными органами	2	-	-
Всего аудиторных часов			36	36			

Таблицы 4 – Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов (заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
1	Тема 1. Введение в таможенный менеджмент	Условия функционирования и развития таможенных органов Предмет и задачи дисциплины. Проблемные вопросы современного менеджмента и пути их преодоления. Проблемы управления таможенными системами. Направления и подходы к их решению. Базовые положения теории как предмета изучения, включая определения, содержание, этапы формирования. Теория как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования. Предмет, краткая характеристика цели, основных задач изучаемой дисциплины, а также ее структура.	2	Тема 1. Введение в таможенный менеджмент	2	-	-
2	Тема 2. Общий и специальный менеджмент	Различия между общим и специальным менеджментом. Функции и методы специального менеджмента. Менеджмент в коммерческой фирме и в государственной службе. Интегративная модель управления. Государственная служба: законы и инновационные технологии управления.	2	Тема 2. Общий и специальный менеджмент	2	-	-

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
3	Тема 3. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения	Таможенное дело - открытая, динамично развивающаяся система. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения. Структура взаимосвязей в комплексе систем: ВЭД, таможенное дело, управление таможенным делом. Таможенный менеджмент как теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами. Понятие «таможенный менеджмент».	2	Тема 3. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения	4	-	-
Всего аудиторных часов			6		8	-	-

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

### **6.1 Критерии оценивания**

В соответствии с Положением о кредитно-модульной системе организации образовательного процесса ФГБОУ ВО «ДонГТУ» (<https://www.dstu.education/sveden/eduQuality>) при оценивании сформированности компетенций по дисциплине используется 100-балльная шкала.

Перечень компетенций по дисциплине и способы оценивания знаний приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Перечень компетенций по дисциплине и способы оценивания знаний

Код и наименование компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ОПК-2, ПК-10	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для зачета

Всего по текущей работе в семестре студент может набрать 100 баллов, в том числе:

- тестовый контроль или устный опрос на коллоквиумах (2 работы) – всего 40 баллов;
- практические работы – всего 40 баллов;
- за выполнение индивидуального и домашнего задания – всего 20 баллов.

Зачет проставляется автоматически, если студент набрал в течении семестра не менее 60 баллов и отчитался за каждую контрольную точку. Минимальное количество баллов по каждому из видов текущей работы составляет 60% от максимального.

Зачет по дисциплине «Охрана труда и производственная безопасность» проводится по результатам работы в семестре. В случае, если полученная в семестре сумма баллов не устраивает студента, во время зачетной недели студент имеет право повысить итоговую оценку либо в форме устного собеседования по приведенным ниже вопросам (п.п. 6.5), либо в результате тестирования.

Шкала оценивания знаний при проведении промежуточной аттестации приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Шкала оценивания знаний

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по национальной шкале зачёт/экзамен
0-59	Не зачтено/неудовлетворительно
60-73	Зачтено/удовлетворительно
74-89	Зачтено/хорошо
90-100	Зачтено/отлично

## 6.2 Домашнее задание

В качестве домашнего задания студенты выполняют:

– работу над составлением конспекта изученного материала.

### Методические рекомендации по выполнению кейс-заданий

Метод кейсов - это метод обучения, при котором студенты и преподаватель участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. В описание ситуации включаются основные случаи, факты, принимаемые решения, имевшие место в течение этого времени. Ситуация может отражать как комплексную проблему так и какую-либо частную реальную задачу.

Внимательно прочитайте задачу, так как в мини-ситуации практически каждая фраза несет смысловую нагрузку. Иногда лучше прочитать задачу дважды.

Полезно ознакомиться с заданием перед тем, как изучать текст мини-ситуации. Это поможет вам при чтении ситуации выделить в ней ключевые моменты.

Следует провести общий анализ данных ситуационной задачи. Глубина этого анализа ограничена, поскольку кейс не дает обширной информации. Поэтому некоторые вопросы могут решаться на интуитивном уровне. Такой анализ необходимо провести перед подготовкой более конкретных ответов на поставленные вопросы в задании.

При подготовке к анализу ситуации можно использовать следующие рекомендации.

- сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать;
- еще раз внимательно прочитайте информацию, выделите те абзацы, которые вам показались важными;
- постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно, затем письменно зафиксируйте выводы — основную проблему и проблемы, ей подчиненные;
- зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными;

- сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения;

- попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют; какие из них наиболее удовлетворяют критерию;

- разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Вопросы, поставленные в задании, требуют структурированных ответов в форме сведений и/или рекомендаций.

### **Кейс 1**

В 90-е гг. в мировом менеджменте проявился ряд новых тенденций, связанных с необходимостью преодоления проблем, возникших в теории и практике управления.

Первая из них связана с всеобщим распространением стратегического управления (управления развитием) как современной формы объединения, разработки концепций, стратегий, долгосрочных планов развития организаций.

Вторая тенденция 90-х гг. связана с дальнейшей глобализацией экономики, что привело к усилению международного характера менеджмента. Экономика развитых стран становится открытой, доступной практически для любых товаров и услуг, где бы они ни производились, в ней повышается роль международной конкуренции. Все это ставит много новых вопросов перед управленческой теорией и практикой. Важнейшие из них: какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции регулирования ВЭД, в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов.

Третья особенность связана с осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только прогрессирующим применением компьютеров и компьютерных сетей в управлении, усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции, но и стремлением перестроить процессы производства и управления, саму технологию ведения бизнеса на более рациональной основе. Широко распространилось понятие «реинжиниринг», охватывающее совокупность методов и подходов, соответствующих цели рациональной перестройки процессов, происходящих в деятельности предприятий. Практика актуализирует вопросы управления на уровне элементарных бизнес-операций, шире речь идет об операционном менеджменте, о сочетании таких технологий с современными информационными технологиями. Необходимо обеспечить высокую производительность посредством оптимального сочетания деятельности людей, информационных технологий и технологических факторов

производства. Управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней технократизма на новой, более глубокой и здоровой основе.

Четвертый путь предлагает отказаться от всяких нормативов и рассматривать управление как практику и процесс, где реальны единичные события, актуальные ситуации, вписанные в контекст самоорганизующихся сложных систем. Все происходящее в таком случае предстает как серии событий, которые указывают на непознаваемую реальность, т.е. хаос. При таком подходе акцент ставится на неформальные аспекты организации и символическую природу человеческого общения, что дает простор свободе творчества. С точки зрения теории сложных систем оптимальным состоянием организации считается «край хаоса», когда наличие устойчивого единства сочетается с нестабильностью и непредсказуемостью его проявлений. Нестабильность, впрочем, не должна переходить ту грань «творческого кипения», за которой начинается распад системы.

Пятый путь связан с осмыслением и использованием того, что можно назвать информационным ресурсом организации. В его основе лежит представление об организации как среде порождения, артикуляции и накопления знания. Подобный подход к менеджменту находится в тесной связи с идеей управления «на краю хаоса». Ибо творчество требует широких познаний и развитой интуиции, каковые могут быть приобретены лишь в процессе многостороннего, длительного и притом неформального, подлинно свободного общения в коллективе. Хаос и созидание знания предполагают сходную концепцию руководства: последнее не просто воплощается в личности руководителя, оно может перемещаться от одного члена коллектива к другому в зависимости от меняющихся обстоятельств.

Шестой путь преодоления кризиса менеджмента относится к проблематике гуманитарного знания в его традиционном осмыслении мудрости как знания правильного поступка. Главный герой здесь – человек, который учится на традиционных образцах морали и способен осознать свой нравственный долг и определить средства его осуществления. Вместо характерной для Нового времени «науки этики» с ее акцентом на всеобщих нормах поведения и свободном выборе индивида данный подход выдвигает на передний план этос, то есть культурно и нравственно определенную среду человеческого поведения. В свете этоса наибольшей ценностью обладают поступки, которые обусловлены общественными нравами и сами задают обществу образцы нравственного поведения. На такой основе складывается творческое сотрудничество членов одной команды, чье взаимодействие выковывает из отдельных индивидуальностей так называемый единый личностный тип – одновременно лицо, душу и дух компании. Хаотическое всеединство, образовательное знание и нравственность, формируемая этосом, имеют общую основу – человеческое творчество, которое и является глубинной реальностью человеческого общения. Вот здесь намечается возможность преодолеть не только утратившие эффективность схемы «научного менеджмента», но и широко распространившиеся в противовес им субъективные рассуждения о тех или иных

индивидуальных качествах руководителя, которые делают менеджмент эффективным.

### Вопросы кейс-задачи:

1. Перечислите новые тенденции 90-х годов, связанные с необходимостью преодоления проблем, возникших в теории и практике управления.

2. В чем проявляется глобализация экономики, и какие проблемы появляются в этой связи?

3. Какая тенденция и связанный с ней путь преодоления проблем в менеджменте предполагает рассматривать управление как «практику и процесс», и почему в теории сложных систем оптимальным состоянием организации считается «край хаоса»?

4. Охарактеризуйте ключевые моменты преодоления кризиса менеджмента с позиции гуманитарного знания.

### Кейс 2.

#### Выберите правильный ответ

Вопрос	Варианты ответов
Часть 1	
1. Теория в широком смысле – это	а) высшая, самая развитая форма организации научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существующих связях объекта данной теории в определенной области действительности; б) комплекс взглядов, представлений, идей, направленных на истолкование и объяснение какого-либо явления; в) множество зафиксированных в данной области знания фактов, полученных в реальной практике, ходе экспериментов и требующих теоретического объяснения
2. Развитие теории осуществляется по направлению....	а) от представлений к понятиям; затем к идеализированному объекту реальности; б) от понятий к их формальным представлениям; затем к идеализированному объекту реальности; в) от идеализированного объекта реальности к понятиям; затем к представлениям
3. Объектом общего менеджмента являются:	а) параметры организации, структура и процесс деятельности, а также особые отношения между людьми, возникающие в процессе такой деятельности; б) виды процессов (модернизации или развития организации, ее финансирования, инвестиционные процессы); в) организации, а также люди в организациях, совокупность отношений между ними, возникающих в процессе их деятельности
4. Исследование проблем организации и управления осуществляется в основном на следующих уровнях:	а) институциональном; организационном; деятельном (процессном); ресурсном; б) системном; организационном; деятельном (процессном); ресурсном; в) ситуационном; организационном; деятельном (процессном); ресурсном.

5. Менеджмент в государственной службе	а) исключает применение принципов, методов и подходов коммерческой организации; б) обладает теми же основными чертами, что и менеджмент в коммерческой организации; в) формирует особый административно-бюрократический стиль управления, который не имеет ничего общего со стилем управления в больших иерархических коммерческих организациях; г) в большей мере основывается на денежном вознаграждении и в меньшей мере на стимулах неденежного характера.
6. Ключевыми характеристиками менеджмента в государственной службе являются (уберите лишнее):	а) следование инструкциям; б) концентрация власти и политической воли с максимальным делегированием полномочий, с расширением принципов демократического управления; в) административный контроль; г) авторитарный стиль управления.
7. Интегративная модель управления предполагает (уберите лишнее)	а) ориентацию организации на миссию, стратегию, цели; б) организационно-экономические механизмы (государственное регулирование); в) монополию; г) общественный контроль.
8. Методы количественной оценки результатов в государственной службе предполагают (уберите лишнее)	а) оценку эффективности (отношения результата к затратам); б) оценку объемов затрат государственных средств (измерение затрат); в) оценку результативности (отношения фактического результата к планируемому); г) оценку экономии (отношения планируемых затрат к фактическим)
9. Мотивация в государственной службе	а) в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах неденежного характера; б) исключает применение принципов, методов и подходов к мотивации в коммерческой организации; в) в большей мере основывается на денежном вознаграждении и в меньшей мере на стимулах неденежного характера
10. Интеграция традиционной модели управления в государственной службе с моделью классического администрирования и маркетинговой модели управления	а) невозможна по определению; б) возможна и необходима.
11. Инвестиции в человеческий капитал – это	а) постоянное обучение и повышение квалификации, отбор персонала, предоставление гарантий занятости; б) постоянное повышение материальной заинтересованности персонала; в) максимальное и качественное удовлетворение нужд и потребностей персонала
12. Методы количественной оценки результатов в деятельности государственной службы следующие:	а) оценка эффективности; оценка себестоимости; оценка экономии; б) оценка эффективности; оценка результативности; оценка экономии; в) оценка эффективности; оценка результативности; оценка инвестиций; г) оценка эффективности; оценка себестоимости; оценка инвестиций

13. Оценка эффективности рассчитывается как...	а) отношение планируемых затрат к фактическим; б) отношение фактического результата к планируемому; в) отношение результата к затратам
14. Оценка экономии рассчитывается как...	а) отношение фактического результата к планируемому; б) отношение планируемых затрат к фактическим; в) отношение результата к затратам
15. Оценка результативности рассчитывается как...	а) отношение фактического результата к планируемому; б) отношение результата к затратам; в) отношение планируемых затрат к фактическим
16. По уровням государственная служба представлена:	а) государственной службой в административных органах; б) государственной службой в органах представительной, исполнительной и судебной власти; в) федеральной государственной службой, государственной службой субъектов РФ, муниципальной службой
17. К законам развития объективного мира относятся:	а) закон единства и борьбы противоположностей; закон отрицания отрицания; закон перехода количественных изменений в качественные; б) закон единства и целостности системы управления; закон единства и соподчиненности критериев эффективности управления; закон совместимости управляемой системы и системы управления; в) закон единства и целостности системы управления; закон перехода количественных изменений в качественные; закон единства и соподчиненности критериев эффективности управления
18. К специфическим законам управления относятся:	а) закон единства и борьбы противоположностей; закон отрицания отрицания; закон перехода количественных изменений в качественные; б) закон единства и целостности системы управления; закон единства и соподчиненности критериев эффективности управления; закон совместимости управляемой системы и системы управления; в) закон единства и целостности системы управления; закон перехода количественных изменений в качественные; закон единства и соподчиненности критериев эффективности управления
19. Закон единства и целостности системы управления гласит, что...	а) любая система управления представляет собой комплекс элементов, между которыми должна поддерживаться пропорциональность и оптимальная соотносительность; б) система управления должна быть построена на основе единых принципов, подходов, интересов и предполагает унификацию, единообразие звеньев, уровней и подходов к управлению; в) система управления должна обладать организационным и функциональным единством и содержать все необходимые элементы, требующиеся для достижения целей и решения задач управления
20. Таможенное дело, как объект управления – это	а) система управления сферой внешнеэкономической деятельности, участниками ВЭД, товарами и транспортными средствами, перемещаемыми через таможенную границу; б) система таможенных институтов,

	организаций (таможенных органов), процессов (деятельности таможенных органов), таможенных услуг и таможенного персонала; в) система таможенного администрирования, таможенного регулирования и контроля
Часть 2	
1. Объектом таможенного менеджмента является:	а) управление таможенным делом; б) таможенное дело; в) таможенные органы
2. Предметом таможенного менеджмента является:	а) управление таможенным делом; б) таможенное дело; в) таможенные органы
3. Управление организациями с позиции кибернетического подхода гласит:	а) управленческие процессы рассматриваются как естественные процессы достижения системой новых состояний без целенаправленного внешнего воздействия; б) система не является самоопределяющейся (актуальной), важным является путь развития; в) система управления представляется в виде совокупности управляющей и управляемой подсистем
4. Синергетический подход в управлении организациями:	а) обосновывает информационную сущность управления, признает универсальность законов управления для систем различной природы, рассматривает механизмы обратной связи; б) основывается на учете естественных факторов развития (саморазвития) организации; цель перестает быть самоопределяющейся (актуальной), при этом важным становится путь развития. в) представляет систему управления в виде совокупности управляющей и управляемой подсистем
5. Термин «таможенная система» означает (вычеркните одно лишнее определение):	а) деятельность по упорядочению всех элементов таможенной организации во времени и пространстве; б) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой, в которой сочетаются многообразные связи; в) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общей цели или целей; г) целостный комплекс взаимосвязанных элементов и единство с внешним окружением; д) деятельность на достижение целей коллектива путем реализации определенных функций с использованием соответствующих методов и принципов управления
6. Главный методологический принцип управления:	а) таможенную систему необходимо рассматривать как целое, как систему, существующую в среде и взаимодействующую с другими системами; б) объединяет школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также количественных методов управления; в) рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологических функций
7. Процессный подход	а) характеризует таможенную систему как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология деятельности, которые

	<p>ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды; б) рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологических функций – бизнес-процессов; в) рассматривает деятельность таможенных органов на достижение целей путем реализации определенных функций с использованием методов и принципов управления</p>
8. Процессный подход был впервые предложен...	<p>а) приверженцами школы административного управления; б) приверженцами школы научного управления; в) приверженцами школы количественных методов управления</p>
9. Системный подход	<p>а) рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих и технологических функций; б) это подход к формированию, накоплению и использованию знаний об эволюции, ее целостности в условиях постоянных изменений; в) характеризует таможенную систему как совокупность взаимозависимых элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды</p>
10. С позиций классической школы управления таможенное дело определяется как	<p>а) порядок и условия перемещения через границу товаров, взимания таможенных платежей, таможенного оформления, организации и осуществления таможенного контроля; б) инструмент государственного администрирования – совокупность методов и средств обеспечения соблюдения мер таможенно-тарифного регулирования, запретов и ограничений, связанных с перемещением товаров через таможенную границу; в) специфическое направление деятельности системы государственной власти по регулированию и контролю экономических процессов России</p>
11. С позиций процессного подхода таможенное дело определяется как	<p>а) порядок и условия перемещения через границу товаров, взимания таможенных платежей, таможенного оформления, организации и осуществления таможенного контроля;</p> <p>б) инструмент государственного администрирования – совокупность методов и средств обеспечения соблюдения мер таможенно-тарифного регулирования, запретов и ограничений, связанных с перемещением товаров через таможенную границу;</p> <p>в) специфическое направление деятельности системы государственной власти по регулированию и контролю экономических процессов России</p>
12. С позиций системного подхода таможенное дело определяется как	<p>а) порядок и условия перемещения через границу товаров, взимания таможенных платежей, таможенного оформления, организации и осуществления таможенного контроля; б) инструмент государственного администрирования – совокупность методов и средств</p>

	обеспечения соблюдения мер таможенно-тарифного регулирования, запретов и ограничений, связанных с перемещением товаров через таможенную границу; в) специфическое направление деятельности системы государственной власти по регулированию и контролю экономических процессов России
13. Подход к структуризации таможенной службы принято называть организационно-функциональным, когда	а) таможенная служба представляется единой технологией реализации системы таможенных функций; б) системные таможенные функции реализуются в единой системе таможенных органов; в) выполнение функций таможенных органов по направлениям деятельности обеспечивается соответствующими таможенными технологиями
14. Подход к структуризации таможенной службы принято называть деятельным, когда	а) таможенная служба представляется в виде единой технологии реализации системы таможенных функций; при этом выполнение функций таможенных органов по направлениям деятельности обеспечивается соответствующими таможенными технологиями; б) системные таможенные функции реализуются в единой системе таможенных органов; в) выделяя структурный аспект, систему характеризуют ее организационной структурой, а системные таможенные функции реализуются в единой системе таможенных органов
15. В рамках структурно-организационного представления таможенной системы таможенная служба характеризуется	а) как часть целого в государственном устройстве России, определяются ее место и роль в политико-экономической деятельности государства; б) как целое в государственном устройстве России, определяются ее место и роль в политико-экономической деятельности государства; в) как один из инструментов государственной власти России
16. Главным системным фактором, воздействующим на таможенные органы со стороны макросистемы и определяющим их специфику, является	а) национальное производство; б) внешнеэкономическая деятельность; в) экономическая политика России
17. Нижний уровень структуры таможенной службы России представлен...	а) таможенными постами; б) таможнями; в) региональными таможенными управлениями
18. Структура таможенной службы России включает:	а) три уровня; б) четыре уровня; в) пять уровней
19. Верхний уровень структуры таможенной службы России представлен	а) федеральной таможенной службой; б) таможнями; в) региональными таможенными управлениями

### Кейс 3

#### Задание:

1. Описать основные черты и общие закономерности процесса управления в общем менеджменте, специальном менеджменте и государственном управлении на примере таможенных органов.

2. Менеджмент в государственной службе. Рассмотреть применение интегративной концепции управления в практической деятельности таможенных органов.

### **Методические рекомендации по выполнению заданий**

При рассмотрении вопроса о таможенном деле России как объекте управления необходимо уяснить, что таможенное дело – это сфера государственной политики, особая область государственных интересов, специфическое направление деятельности системы государственной власти по регулированию и контролю экономических процессов России, в первую очередь, ее внешнеторговой деятельности.

Понятие «таможенное дело» охватывает весь спектр вопросов теории и практики таможенной деятельности таможенных органов в России. Этот термин определяет конкретное направление деятельности государства по успешному решению задач государственного управления экономикой России, прежде всего, в одном из основных ее секторов – в секторе внешней торговли.

Для описания основных характеристик и общих закономерностей процесса управления в общем менеджменте, специальном менеджменте и государственном управлении на примере таможенных органов необходимо знать, что менеджмент в государственной службе обладает теми же основными чертами, что и менеджмент в коммерческой организации. Так же, как и менеджмент в коммерческой фирме, он представляет собой управление организацией, т. е. группой людей, координирующих свои действия для выработки и достижения общих целей. Все основные закономерности общего менеджмента проявляются и в управлении государственными организациями. В процессе управления:

- формируются цели;
- определяются принципы и приоритеты;
- составляются планы и программы действий;
- закрепляются и регламентируются управленческие процедуры;
- формируется и развивается организационная структура;
- строятся мотивационные системы, отрабатываются процедуры приема на работу и продвижения по службе, формируется корпоративная культура;
- закрепляются соответствующие процедуры контроля.

Рассматривая применение интегративной концепции управления в практической деятельности таможенных органов, следует обратить внимание на то, что в последнее время в России произошли значительные изменения в деятельности государственного сектора, что служит отражением общих тенденций развития всего общества. Концепция «сервисной таможни» исходит из восприятия таможенного органа как «сервисной организации», «государственного поставщика», т.е. государственного учреждения, ориентированного на оказание качественных таможенных услуг как государству, так и участникам ВЭД, а также элемент международной организации, главной

целью которого является результативное содействие внешнеторговой деятельности, приводящее к ускорению и упрощению совершения таможенных процедур.

В условиях происходящих изменений в экономической модели во все большем числе конкретных направлений деятельности государственной службы требуются нестандартные решения, возникают новые задачи. Традиционная бюрократическая модель становится неэффективной, является преградой на пути экономического развития. Объект администрирования, действующий в условиях и по принципам рынка, испытывает постоянное давление со стороны субъекта – государственного чиновника, придерживающегося принципов классического администратора. Практически отсутствует адекватная эффективная обратная связь, что принципиально разрывает логическую цепь управления, разрушает его структуру и процесс. Он становится однонаправленным, исчезает конструктивное взаимодействие между объектом и субъектом.

Возникающее фундаментальное противоречие, низкая эффективность существующей модели администрирования и, как следствие, «серые» технологии управления – все это диктует условия трансформации традиционной модели управления в государственной службе, необходимость интеграции модели классического администрирования и маркетинговой модели управления. Именно их сочетание позволяет наиболее последовательно использовать технологии маркетинг-менеджмента в государственном управлении, приблизить философию государственного управления к философии коммерческой фирмы, главным субъектом которой является потребитель. В рамках интегративной модели может быть наиболее адекватно выстроен канал обратной связи, реализована концепция государственных услуг.

Происходит постепенный переход от традиционной административной системы управления, в которой центральным звеном является руководитель, а центральной процедурой – следование инструкциям (регламенту), к системе маркетинг-менеджмента (маркетинговый менеджмент).

Маркетинговый менеджмент – это единая политика организации, производства, ценообразования и продвижения на рынке продуктов и услуг, направленная на осуществление обменов, удовлетворяющих все стороны: потребителей, производителей и общество в целом. В ней центральным элементом становится потребитель, а вся философия и технология управления ориентированы на удовлетворение его потребностей.

В связи с этим человек уже не рассматривается как помеха в деятельности государственной службы, а все в большей мере начинает восприниматься как клиент, потребитель услуг.

На фундаментальном уровне такие изменения связаны с переходом от традиционной модели классического администрирования к инновационной – интегративной модели управления, объединяющей модель классического администрирования и маркетинговую модель.

Традиционная бюрократическая система управления начинает постепенно замещаться интегративной. В ней присутствуют элементы рыночных

механизмов. Государственная служба постепенно превращается в сферу специфических услуг. В частности, в таможенной сфере услуги оказывают как государство, так и частные компании: государственные услуги по информированию и консультированию, посреднические услуги, складские услуги и т. п. При этом часть услуг переходит с государственной на частную основу.

Переход в государственной службе на модель управления, ориентированную на результат, на поиск рационального решения постоянно возникающих проблем, предъявляет жесткие требования к адекватной идентификации целей и миссии организации, к гармонизации и строгой корреспонденции между ними и традиционными правилами, а также процедурами администрирования.

Переход на интегративную модель управления ставит новые задачи по теоретическому осмыслению всей совокупности идей, принципов, методов и технологии управления таможенным делом.

Наиболее яркими примерами успешного использования в государственной службе приемов менеджмента коммерческих организаций в последнее время стали системный анализ, маркетинг, стратегическое планирование, управление развитием, инновационный менеджмент.

Системный анализ преимуществ, слабых сторон, возможностей и угроз той или иной организации – мощный инструмент стратегического управления, который приносит реальную пользу государственной службе.

Маркетинг – одна из наиболее действенных концепций современного менеджмента, ориентирующая всю деятельность коммерческого предприятия на нужды потребителя. ФТС России проводит многолетнюю работу по внедрению и совершенствованию технологий, которые направлены на повышение качества таможенного обслуживания. В рамках этой задачи ФТС проводит мероприятия по снижению административных барьеров и сокращению издержек участников ВЭД путем ускорения таможенных процедур.

Стратегическое планирование можно успешно использовать при осуществлении в ходе управления масштабными инфраструктурными проектами. Формирование и закрепление целей деятельности государственных организаций могут принести много пользы, особенно если эти цели удовлетворяют стандартным требованиям измеримости, достижимости, ориентированности во времени и непротиворечивости.

Создание инновационного потенциала в рамках государственного учреждения становится залогом его успешной деятельности. Для создания инновационного потенциала необходимо на каждом уровне управления стимулировать эксперименты, новые начинания, творческое заимствование продуктивных идей, так называемые «быстрые старты», ориентировать инновационную стратегию скорее на развитие «шаг за шагом», чем на глобальный технологический прорыв.

Пример выполнения задания по вопросу описания основных характеристик и общих закономерностей процесса управления в общем менеджменте,

специальном менеджменте и государственном управлении на примере таможенных органов.

Опишем элементы и этапы процесса управления в государственной службе на примере таможенных органов.

Процесс управления в системе таможенных органов состоит из последовательных этапов .

#### 1. Формирование целей.

Главной целью управления в системе таможенных органов является обеспечение государственного регулирования внешнеторговой деятельности, путем реализации возложенных на таможенные органы функций с использованием соответствующих методов и принципов управления.

Стратегической целью таможенной службы Российской Федерации является повышение уровня экономической безопасности РФ, создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в российскую экономику, полного поступления доходов в федеральный бюджет, защиты отечественных производителей, охраны объектов интеллектуальной собственности и максимального содействия внешнеторговой деятельности на основе повышения качества и результативности таможенного администрирования.

На основании Плана деятельности Федеральной таможенной службы на период 2013-2018 годов и приказа ФТС России от 16.03.2015 № 447 «О решении коллегии ФТС России от 27 февраля 2015 года «Об итогах работы таможенных Российской Федерации в 2014 году и задачах на 2015 год», в таможенных органах ежегодно разрабатывается «Публичная декларация о приоритетных целях и задачах Федеральной таможенной службы».

Так, например приоритетной целью выступает создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в российскую экономику. В целях реализации поставленной цели необходимо обеспечить реализацию плана мероприятий («дорожной карты») «Совершенствование таможенного администрирования», а также обеспечить автоматизацию процедур декларирования и выпуска товаров с использованием информационных технологий. Для каждого мероприятия закреплены сроки и ответственное лицо, которое организует и координирует действия в рамках мероприятий. Управление строится на измерении результата от проводимых действий. В документе закреплены индикаторы измерения результата достижения задач и целей таможенной службы.

#### 2. Определение принципов и приоритетов.

Система ФТС характеризует принцип иерархического построения. Каждый из элементов таможенной системы имеет как бы двойной статус, т.е. выступает одновременно и как его субъект, и как объект управления.

К основным направлениям развития таможенной службы РФ относятся: таможенное регулирование; осуществление фискальной функции; правоохранительная деятельность; предоставление государственных услуг и осуществление контрольно-надзорных функций; содействие интеграционным процессам и международному сотрудничеству.

Для обеспечения основных направлений совершенствуются: таможенная инфраструктура; кадровый потенциал и антикоррупционная деятельность; социальная сфера. (Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2020 года. Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. N 2575-р).

В 2014 году продолжалась работа по реализации Концепции развития таможенного контроля после выпуска товаров до 2016 года. Деятельность ФТС России направлена на смещение акцентов таможенного контроля на этап «после выпуска товаров» и создание условий, исключающих использование проверяемыми лицами различных схем уклонения от уплаты таможенных пошлин, налогов и иных платежей, взимание которых возложено на таможенные органы. Осуществляется переход от «тотального» таможенного контроля на этапе таможенного декларирования к таможенному контролю после выпуска товаров, направленному, в том числе на профилактику правонарушений. Также приоритетным направлением деятельности таможенной службы выступает механизм создания «единого окна» в государствах - членах Евразийского экономического союза, который обеспечит информационное взаимодействие бизнеса с регуляторами при совершении экспортных, импортных и транзитных операций.

### 3. Составление планов и программ действий.

Одним из примеров является план мероприятий «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 3 июля 2015 г. № 1 в целях достижения показателя «доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме». Данный показатель установлен подпунктом «в» пункта 1 Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». К 2018 году уровень этого показателя должен составить не менее 70 %. Разработаны и другие контрольные показатели и мероприятия по их достижению.

Разработан План деятельности Федеральной таможенной службы на период 2013 - 2018 годов, в котором поквартально описан ход исполнения плана, по каждой цели указаны индикаторы, ответственные исполнители, плановые и ожидаемые значения показателя, приведено обоснование отклонений значения показателя (индикатора), а также результаты общественного обсуждения.

### 4. Закрепление и регламентирование управленческих процедур.

Например, административный регламент Федеральной таможенной службы определяет сроки и последовательность действий (административные процедуры) ФТС и таможен, а также порядок взаимодействия ФТС России, ее структурных подразделений, региональных таможенных управлений, таможен при предоставлении данной услуги. Действия должностных лиц закреплены инструкциями, положениями об отделе, должностным регламентом.

Регламент Федеральной таможенной службы зарегистрирован в Минюсте России 26 марта 2013 г. № 27888 – приказ от 26 декабря 2012 г. № 2656 «Об утверждении регламента Федеральной таможенной службы» и определяет порядок планирования и организации работы, формирование планов и показателей деятельности ФТС России, особенности организации подготовки материалов при формировании проекта федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период, участие ФТС России в планировании заседаний Правительства Российской Федерации и порядок подготовки к заседаниям Правительства Российской Федерации.

#### 5. Формирование и развитие организационной структуры.

Так, с 30 июня 2015 года штатная численность таможенных органов Дальневосточного региона сокращена на 358 единиц за счет сокращения штата аппарата ДВТУ и подчиненных таможен и таможенных постов. Это определено приказом ФТС России от 18 марта 2015 года № 468 «О совершенствовании структуры таможенных органов, расположенных в Дальневосточном федеральном округе». С 30 июня 2015 года аннулируются действующие коды Советско-Гаванского таможенного поста и таможенного поста Морской порт Ванино Ванинской таможни и переподчиняются Хабаровской таможне.

В результате мероприятий планировалось сократить 148 единиц штатной численности Ванинской таможни, а штат Хабаровской таможни дополнить 48 единицами штатной численности. При согласии должностных лиц Ванинской таможни на их перевод в Хабаровскую таможню, проведены все соответствующие процедуры: заключены новые контракты, при увольнении должностным лицам Ванинской таможни произведены выплаты, предусмотренные законодательством Российской Федерации. С 20 октября 2015 года ликвидированы таможенный пост Аэропорт Анадырь (Магаданская таможня) и Ленинский таможенный пост (Хабаровская таможня). Регионы деятельности указанных таможенных постов переданы Анадырскому таможенному посту Магаданской таможни и Комсомольскому-на-Амуре таможенному посту Хабаровской таможни, соответственно.

6. Создание мотивационных систем, отработка процедур приема на работу и продвижения по службе, формирование корпоративной культуры.

Данный подход предполагает, в том числе, конкурсный отбор на вакантную должность согласно Указу Президента Российской Федерации от 01 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», приказу ФТС России от 16 марта 2015 г. № 441 «Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы, сроков и порядка работы конкурсных комиссий в таможенных органах Российской Федерации».

#### 7. Закрепление соответствующих процедур контроля.

Данный этап предполагает активное использование системы показателей эффективности деятельности таможенных органов. Контроль деятельности таможенных органов состоит из ведомственного контроля над деятельностью

таможенных органов, контроля прокуратуры в форме прокурорского надзора и судебного контроля. Для достижения целей таможенных органов издан приказ ФТС России от 13 января 2015 г. № 26 «О контрольных показателях эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчиненных ФТС России на 2015 год».

Пример выполнения задания по вопросу применения интегративной концепции управления в государственной службе (на примере таможенных органов).

Рассматривая применение интегративной концепции управления в практической деятельности таможенных органов, необходимо отметить, что в Стратегии развития ФТС России до 2020 г. говорится о смене идеологии в сфере таможенного дела, который включает в себя концепцию «контроль в виде сервиса».

В целом методы государственного управления трансформируются из преимущественно командно-административных в преимущественно экономико-управленческие (таблица 1.11). Однако в тех сферах государственной службы, где преобладают рутинные функции и решение повторяющихся стандартных задач, доминируют и традиционные, бюрократические методы управления.

Таблица 2 – Трансформация модели управления в государственной службе

Модель классического администрирования	Маркетинговая модель управления	Интегративная модель управления
1. Авторитарное управление	1. Человек – клиент, потребитель	1. Клиент, потребитель
2. Монополия	2. Услуги	2. Государственные услуги
3. Система государственных функций	3. Маркетинг услуг	3. Маркетинг услуг
4. Соблюдение правил и процедур	4. Экономические механизмы рынка	4. Организационно-экономические механизмы (государственное регулирование)
5. Механизм бюрократии	5. Маркетинговый мониторинг	5. Маркетинговый мониторинг
6. Борьба с неудобными (административный ресурс)	6. Ориентация на миссию, стратегию, цели	6. Ориентация на миссию, стратегию, цели
7. Бюрократический контроль	7. Корпоративная культура	7. Корпоративная культура
8. Затратный механизм	8. Команда единомышленников	8. Команда единомышленников
9. Человек – помеха в деятельности	9. Ориентация на результат	9. Общий и специальный менеджмент
	10. Маркетинг-менеджмент	10. Бюджетирование, ориентированное на результат
		11. Общественный контроль

Практика формирования миссии (обобщенной цели и концентрированных принципов) постепенно укрепляется в государственной службе. В ней используются методы количественной оценки результатов, в частности оценки эффективности (отношения результата к затратам), результативности (отношения фактического результата к планируемому) и экономии (отношения планируемых затрат к фактическим).

Смещаются и другие акценты, в частности с измерения затрат центр тяжести переносится на измерение результатов. Если традиционный подход в государственном управлении постоянно концентрирует внимание на объемах затрат государственных средств, а конечный результат остается в тени, то новый подход управления в государственной службе переносит основное внимание на измерение и мониторинг результатов, которые получены в процессе тех или иных действий государственной службы.

Рассмотрим отдельные компоненты интегративной модели управления.

#### 1. Клиент, потребитель.

Таможенный орган, основываясь на имеющихся у него ресурсах, инструментах, средствах, осуществляет процессы, связанные с реализацией своих функций, и получает особый результат – таможенную услугу. Представляется возможным рассматривать таможенные услуги как комплекс действий и мер в сфере таможенного дела, направленных на реализацию государственных функций и удовлетворение потребностей участников ВЭД.

Таможенная система как система услуг представлена следующими основными компонентами: единым комплексом таможенных услуг, средствами управления услугами, потребителями услуг (государством и участниками ВЭД).

Процесс управления и оценки качества таможенной услуги производится заказчиком с точки зрения обеспечения национальной безопасности и участниками ВЭД - с точки зрения удовлетворения потребностей в сокращении издержек, которые они несут при совершении таможенных операций.

Таможенные услуги являются продуктом труда персонала таможенных органов и в этом смысле имеют определенные показатели качества, в том числе:

- уровень соблюдения таможенного законодательства;
- надежность таможенного контроля;
- затраты времени для прохождения таможенных формальностей при таможенном оформлении товаров и транспортных средств, перемещаемых физическими и юридическими лицами, при условии обеспечения эффективного таможенного контроля;
- оперативность и полнота выполнения таможенных функций;
- объективность и конфиденциальность;
- 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.

#### 2. Государственные услуги.

Перечень государственных таможенных услуг весьма широкий:

- принятие предварительных решений по классификации товаров по единой ТН ВЭД Таможенного союза;
- выдача и отзыв квалификационных аттестатов специалистов по таможенным операциям;
- ведение реестра таможенных представителей;
- ведение реестра владельцев таможенных складов;
- ведение реестра владельцев магазинов беспошлинной торговли;
- ведение реестра владельцев складов временного хранения;
- ведение таможенного реестра объектов интеллектуальной собственности;
- ведение реестра уполномоченных экономических операторов;
- ведение реестра таможенных перевозчиков;
- принятие предварительного решения о стране происхождения товара;
- информирование об актах таможенного законодательства ТС, законодательства РФ о таможенном деле и об иных правовых актах в области таможенного дела и консультирование по вопросам таможенного дела и иным вопросам, входящим в компетенцию таможенных органов.

Инструментом государственных таможенных услуг является административный регламент (АР) - набор правил, который устанавливает стандарты исполнения государственной функции или услуги и предопределяет действия чиновников. АР описывает и юридически закрепляет последовательность действий, выполняемых чиновником, процедуры и их стадии, сроки исполнения, варианты и критерии принятия управленческих решений в органах государственной власти.

ФТС России завершила реализацию мероприятий по переходу на межведомственное взаимодействие при предоставлении государственных услуг в соответствии с положениями Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 201-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». С 1 октября 2011 года участники внешнеэкономической деятельности и иные заинтересованные лица получают ряд государственных услуг, предоставляемых ФТС России в соответствии с новым порядком, который значительно упрощает процесс формирования пакета документов и сведений, необходимого для предоставления государственных услуг. За разъяснением порядка предоставления государственных услуг в ФТС России заинтересованные лица могут обратиться к ответственным должностным лицам, список, телефоны и адреса электронной почты размещены на официальном сайте ФТС России.

### 3. Маркетинг услуг.

ФТС России проводит многолетнюю работу по внедрению и совершенствованию технологий, которые направлены на повышение качества таможенного обслуживания.

В рамках задач по снижению административных барьеров и сокращению издержек участников ВЭД путем ускорения таможенных процедур в 2014 году проведена следующая работа.

В соответствии с частью четвертой статьи 322 Федерального закона от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской

Федерации» с 1 января 2014 года осуществлен переход на обязательное электронное декларирование товаров. С начала года, по состоянию на 2 октября 2015 года, таможенными органами было оформлено 2 758 846 деклараций на товары, из них 2 756 370 - в электронной форме, что составляет 99,91% от общего декларационного массива.

С ноября 2014 года декларанты получили возможность до подачи ЭДТ в таможенный орган декларирования использовать электронный архив документов декларанта, находящийся в ЕАИС таможенных органов, для размещения в нем электронных документов, необходимых для таможенного контроля. Это дает возможность упростить совершение участником ВЭД последующих таможенных операций в любом таможенном органе Российской Федерации.

Развитие электронного декларирования стало основой для внедрения технологии удаленного выпуска товаров.

Решением Коллегии Евразийской экономической комиссии от 17 сентября 2013 г. № 196 «О введении обязательного предварительного информирования о товарах, ввозимых на единую таможенную территорию Таможенного союза железнодорожным транспортом» с 1 октября 2014 года стало обязательным предварительное информирование таможенных органов о товарах, ввозимых на единую таможенную территорию Таможенного союза железнодорожным транспортом. С момента введения обязательного предварительного информирования доля товаров, на которые была подана обязательная предварительная информация, в общем объеме ввозимых товаров составила 97,72%, что позволило сократить на 10–20% время совершения таможенных операций в железнодорожных пунктах пропуска.

В целях улучшения инвестиционного климата и создания благоприятных условий для ведения предпринимательской деятельности, а также повышения позиции России в рейтинге Всемирного банка «Индикаторы ведения бизнеса» («Doing business») ФТС России проведена значительная работа по сокращению количества документов, представляемых участником ВЭД при перемещении товаров через таможенную границу Таможенного союза. В 2014 году нормативными правовыми актами ФТС России сокращен перечень документов, представляемых при таможенном декларировании товаров: установлена необязательность представления таможенному органу документов, подтверждающих уплату и (или) обеспечение уплаты таможенных платежей, при подаче декларации на товары в электронной форме, отменено представление паспорта сделки при подаче декларации на товары, таможенное декларирование которых может осуществляться в письменной форме.

Реализация субъектно-ориентированного подхода в рамках системы управления рисками позволила существенно сократить сроки совершения таможенных операций при таможенном декларировании товаров добросовестными участниками ВЭД и уменьшить количество применяемых по отношению к ним форм таможенного контроля. Так, по сравнению с I кварталом 2013 года (до внедрения субъектно-ориентированного подхода в рамках СУР) доля товарных партий, охваченных таможенным досмотром, сократилась в 9 раз

и составила к концу 2014 года 0,8%; запрос дополнительных документов, подтверждающих заявленные сведения, снизился в 5 раз и осуществлялся в отношении 3,3% товарных партий; доля товарных партий, охваченных таможенной экспертизой, снизилась в 3 раза и составила 0,1% от общего количества партий товаров; средний срок выпуска товаров при импорте сократился в 3,5 раза. В 2015 году в целях дальнейшего развития субъектно-ориентированного подхода к анализу и управлению рисками ФТС России продолжает работу по реализации дифференцированного подхода к применению по отношению к участникам ВЭД мер таможенного контроля в зависимости от присвоенной им категории уровня риска нарушения таможенного законодательства.

4. Организационно-экономические механизмы (государственное регулирование).

В целом таможенная система – это институт системного администрирования сферы ВЭД, позволяющий таможенными методами, операциями, процедурами и технологиями регулировать потоки товаров, перемещаемых через таможенную границу. Например, в форме изменения состава комплекса мер запретов и ограничений, мер нетарифного регулирования; в форме усиления или ослабления документального и инструментального таможенного контроля.

Таможенная система не является единственным регулятором, и ее механизмы и инструменты регулирования взаимосвязаны с аналогичными средствами других государственных контролирующих органов в отношении объектов регулирования.

5. Маркетинговый мониторинг.

Основные принципы маркетингового мониторинга:

- целенаправленность - совершенствование системы таможенных услуг;
- целостность и системность – мониторинг проводится поэтапно на всех уровнях управления таможенной службой;
- информационное единство – мониторинг на всех уровнях управления таможенной службой проводится на основе единой информации, полученной от участников ВЭД в регионах деятельности таможен;
- доступность для участников ВЭД – любой участник ВЭД имеет право участвовать в мониторинге при соответствии критериям законопослушности и регулярности ВЭД;
- демократичность – любой участник ВЭД имеет возможность высказывать любые соображения по поводу фактического и желаемого состояния таможенных услуг.

Для достижения параметров таможенного администрирования, заданных в Стратегии развития таможенной службы России до 2020 года, руководство ФТС проводит мониторинг в части оказания услуг и вносит изменения в регламенты деятельности таможенных органов.

Целью планового маркетингового мониторинга является выявление таможенных услуг, являющихся «узкими» местами системы с точки зрения

удовлетворённости участников ВЭД их качеством. Под «узкими» местами понимаются таможенные услуги, препятствующие решению задач законной международной торговли, ускорению внешнеторгового товарооборота или ведут к неоправданным расходам участников ВЭД.

В целях координации и контроля выполнения мероприятий плана работы ДВТУ на 2015 год осуществляется мониторинг хода его выполнения в форме ежеквартального отчета. Мониторинг включает сбор, обобщение и анализ информации, представленной подразделениями ДВТУ, о ходе его выполнения. Ежеквартально Организационно-инспекторская служба ДВТУ (ОИС) представляет начальнику управления докладную записку, содержащую анализ исполнения годового плана.

ДВТУ и таможенными региона осуществляется мониторинг соблюдения сроков выпуска товаров, по результатам которого принимается комплекс мер, направленных на исключение в дальнейшей деятельности таможенных органов региона нарушений сроков выпуска товаров, а также по привлечению виновных должностных лиц к материальной и дисциплинарной ответственности.

Так, установленные ФТС России контрольные показатели деятельности таможенных органов (КПЭД), характеризующие деятельность таможенных органов, направленную на сокращение издержек заинтересованных лиц, создание наиболее благоприятных условий при совершении таможенных операций, выполняются:

– КПЭД № 13 «Сокращение времени совершения таможенных операций при выпуске товаров» (подпоказатель Т<sub>и</sub> – 1,09 часа при установленном – не более 2 часов, подпоказатель Т<sub>э</sub> – 0,84 часа при установленном – не более 1,5 часа);

– КПЭД № 14 «Сокращение времени выпуска отдельных товаров, помещенных под таможенные процедуры экспорта или временного вывоза» (0,79 часа при установленном значении – не более 1,5 часов);

– КПЭД № 15 «Сокращение времени выпуска товаров, перемещаемых воздушным, автомобильным и железнодорожным видами транспорта» (1,06 часа при установленном значении – не более 2 часов).

#### 6. Ориентация на миссию, стратегию, цели.

Переход менеджмента в государственной службе от традиционной бюрократической модели к поиску эффективного решения постоянно возникающих проблем характеризуется большей ориентацией на цели и миссию. В практику проникают методы количественной оценки результатов: оценки эффективности (отношения результата к затратам); оценки результативности (отношения фактического результата к планируемому); оценки экономии (отношения планируемых затрат к фактическим).

В Публичной декларации целей и задач таможенной службы Российской Федерации на 2015 год, подготовленной на основании Плана деятельности ФТС на период 2013-2018 годов и приказа ФТС России от 16.03.2015 № 447, ФТС определены следующие цели и задачи:

Приоритетная цель № 1. Обеспечение поступления доходов в федеральный бюджет.

Приоритетная задача № 1. Выполнение таможенными органами РФ прогнозного задания по поступлению.

### **6.3 Темы для рефератов (презентаций) – индивидуальное задание**

1. Развитие сферы внешнеэкономической деятельности.
2. Общие тенденции в реформировании системы государственного управления.
3. Теория как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования.
4. Современный менеджмент: традиции, проблемы, инновации.
5. Менеджмент и управление как взаимозаменяемые понятия.
6. Проблемы современного менеджмента и пути их преодоления.
7. Модели обучения и формирования эффективного руководителя.
8. Различия между общим и специальным менеджментом.
9. Функции и методы специального менеджмента.
10. Менеджмент в коммерческой фирме и в государственной службе. Интегративная модель управления.
11. Государственная служба: законы и инновационные технологии управления.
12. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения.
13. Таможенное дело – открытая, динамично развивающаяся система.
14. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения.
15. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения.
16. Актуальные проблемы и направления реформирования государственной системы управления.
17. Экономическая модель государственного управления и ограничения в ее эволюции.
18. Необходимость и программные документы реформирования системы государственного управления в России.
19. Этапы реформирования системы государственного управления. Концепция административной реформы.
20. Комплексная реформа бюджетной системы.
21. Таможенное дело России как объект управления.
22. Базовые определения и морфологическая модель таможенного дела.
23. Структура понятия «таможенное дело». Таможенное дело в виде иерархии таможенных систем.
24. Особенности описания таможенной службы как системы. Полимодельное представление таможенной системы.
25. Структурно-организационное представление таможенной системы.
26. Функционально-технологическое представление таможенной системы.

27. Теоретическая модель таможенного менеджмента.
28. Условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента.
29. Структура теоретической модели таможенного менеджмента.
30. Алгоритм теоретической модели таможенного менеджмента.
31. Формализация теоретической модели таможенного менеджмента.
32. Теоретические задачи таможенного менеджмента.
33. Традиционные и инновационные методологические подходы к управлению таможенным делом.
34. Таможенная система как объект управления. Главный методологический принцип управления организацией.
35. Методологические подходы к решению проблем управления.
36. Процессный подход.
37. Системный подход.
38. Ситуационный подход.
39. Целостно-эволюционный подход.
40. Основные положения системного управления таможенным делом.
41. Структура и основное содержание системного управления таможенным делом.
42. Теоретическое содержание базовой модели управления.
43. Функционально-технологическая модель системного управления.
44. Аналитическая модель системного управления.
45. Графоаналитическое представление и теоретические задачи системного управления.
46. Задача позиционирования таможенных систем.
47. Общая функциональная структура решения задач системного управления.
48. Управление таможенным делом на основе знаний – интегративный подход.
49. Характеристика категории «управление знаниями».
50. Организационные знания.
51. Модели системы управления знаниями.

#### **6.4 Оценочные средства для самостоятельной работы и текущего контроля успеваемости**

##### **Тема 1. Введение в таможенный менеджмент**

1. Какова роль таможенной службы в регулировании внешнеэкономической деятельности?
2. Перечислите проблемы современного менеджмента и пути их преодоления.
4. Перечислите особенности менеджмента в коммерческой фирме и государственной службе.

**Тема 2. Общий и специальный менеджмент**

1. Назовите закономерности, принципы и модели управления в таможенных органах.
2. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности.
3. Перечислите подходы к управлению таможенным делом.

**Тема 3. Таможенный менеджмент: основные понятия и определения**

1. Дайте понятие «таможенный менеджмент».
2. Какова структура управления взаимосвязей в комплексе систем ВЭД, таможенного дела и управление таможенным делом?
3. Перечислите функции управления в таможенных органах.
4. Назовите основные принципы принятия управленческих решений в таможенных органах.

**Тема 4. Структура управления в таможенных органах**

1. Какие структуры входят в таможенные органы управления?
2. Перечислите основные требования к организационным структурам управления в таможенных органах.
3. Назовите факторы в системе управления таможенными органами
4. Руководство как форма управления. Технические средства управления

**Тема 5. Теоретическая модель таможенного менеджмента**

1. Охарактеризуйте структуру теоретической модели таможенного менеджмента.
2. Какие соблюдаются условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента?
3. В чем сущность теоретических задач системного исследования и управления в сферах внешнеэкономической и таможенной деятельности?

**Тема 6. Традиционная модель управления таможенными органами**

1. Технология анализа и принятия решений в режиме тренинга.
2. Модели и методы в принятии управленческих решений.
3. Организационная структура управления деятельностью на примере таможни или таможенного поста.
4. Информационное обеспечение управления деятельностью таможенных органов (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).

**Тема 7. Элементы общей теории таможенного менеджмента**

1. Перечислите основные законы (постулаты) управления?
2. Назовите общие и частные принципы управления в таможенных органах.
3. Перечислите методы управления.

**Тема 8. Контроллинг как интегративная функция и инструментальная среда управления**

1. Назовите основные тенденции изменения модели управления в государственной службе на основе контроллинга.
2. Перечислите предпосылки разработки системы контроллинга в таможенных органах.
3. Концептуальные основы и специфика контроллинга в таможенном деле.
4. Контроллинг как технология управления на основе знаний. Каковы особенности и этапы внедрения контроллинга?

**Тема 9. Критерии эффективности деятельности таможенных органов.**

1. Какие существуют подходы к выбору показателей эффективности таможенной деятельности?
2. Перечислите этапы формирования системы критериев и показателей оценки деятельности таможенных органов России.
3. В чем заключается оценка результативности таможенных систем?

**Тема 10. Системная оценка (позиционирование) таможенного органа.**

1. Что такое стратегия? Основные определения и понятия.
2. Перечислите основные положения стратегии развития таможенной службы ЛНР.
3. Система стратегического управления в таможенных органах ЛНР, ее цели и задачи.
4. Перечислите задачи позиционирования таможенного органа.

**Тема 11. Таможенное дело как объект управления. Система управления таможенными органами.**

1. Дайте описание таможенной службы как системы.
2. Что такое морфологическая модель таможенного дела?
3. Перечислите особенности организационной структуры таможенных органов и их отличительные признаки.
4. Как формируется организационно-функциональная структура таможенных органов?

**Тема 12. Инновационная модель управления таможенными органами**

1. Дайте определения: услуги, таможенные услуги.
2. В чем заключается системный характер таможенных услуг?

3. Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг.

4. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг.

5. Административный регламент как инструмент управления таможенными услугами.

### **6.5 Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Роль таможенной службы в регулировании внешнеэкономической деятельности.

2. Проблемы современного менеджмента и пути их преодоления.

3. Общий и специальный менеджмент

4. Особенности менеджмента в коммерческой фирме и государственной службе.

5. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом.

6. Законы, закономерности, принципы и модели управления.

7. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности.

8. Методологические подходы к управлению таможенным делом.

9. Таможенное дело как объект управления.

10. Теоретическая модель и задачи таможенного менеджмента.

11. Традиционная модель управления таможенными органами и направления ее эволюции.

12. Организационная структура таможенных органов.

13. Управленческая деятельность в таможенных органах.

14. Функции управления в таможенных органах.

15. Процессный подход в управлении таможенными органами.

16. Принятие управленческих решений в таможенных органах.

17. Методы принятия управленческих решений.

18. Методы и технологии консалтинга.

19. Инновационная модель управления таможенными органами.

20. Контроллинг как интегративная функция и инструментальная среда управления.

21. Стратегическое управление таможенными органами.

22. Модель управления в таможенных органах (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).

23. Функции управления деятельностью таможенных органов (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).

24. Организационные основы и организационная структура таможенных органов.

25. Управление качеством таможенных услуг.
26. Системные исследования управления таможенными органами.
27. Регламентирование управления деятельностью таможенных органов (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
28. Методы принятия решений в управлении деятельностью таможенных органов (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
29. Технология анализа и принятия решений в режиме тренинга.
30. Модели и методы в принятии управленческих решений.
31. Организационная структура управления деятельностью на примере таможни или таможенного поста.
32. Информационное обеспечение управления деятельностью таможенных органов (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
33. Управление деятельностью таможенного отдела на основе процессного подхода.
34. Управление деятельностью таможенного поста на основе процессного подхода.
35. Институциональный подход в управлении.
36. Логистика в деятельности таможенных органов.
37. Роль уполномоченных экономических операторов (грузополучателей) при перемещении товаров через таможенную границу.
38. Взаимодействие таможенных органов и уполномоченных экономических операторов (грузополучателей).
39. Моделирование процесса взаимодействия таможенных органов и участником ВЭД.
40. Система показателей эффективности (результативности) деятельности таможенных органов.
41. Методика определения штатной численности таможенных органов.
42. Концепция контроллинга в таможенном деле (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
43. Аналитическая деятельность в таможенных органах (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
44. Организация аналитической деятельности в таможенном органе (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
45. Определение перечня таможенных услуг, предоставляемых участнику ВЭД (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
46. Оценка качества таможенных услуг, предоставляемых участнику ВЭД (на примере таможни, таможенного поста, таможенного отдела).
47. Организационное планирование в таможенных органах.
48. Управленческий контроль в таможенных органах.

49. Внутренние и внешние коммуникации таможенных органов.

50. Внедрение рамочных стандартов ВТО в деятельность таможенных органов.

51. Организационная структура таможенного союза Беларусь – Казахстан – Россия.

52. Особенности и направления развития организационной структуры таможенных органов ЛНР.

53. Современная концепция таможенного администрирования.

54. Таможенные услуги в международной цепи поставки товара.

55. Методы предоставления таможенных услуг в международной цепи поставки товаров.

## **6.6 Курсовые работы/проекты**

Курсовая работа рабочим учебным планом не предусмотрена.

## 7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1 Рекомендуемая литература

#### *Основная литература*

1. Макрусев В.В. Управление таможенным делом : учебник для вузов / В. В. Макрусев, М. В. Бойкова, Е. О. Любкина ; под общей редакцией В. В. Макрусева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 547 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17516-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-tamozhennym-delom-533232> (дата обращения: 11.08.2023). Режим доступа : по подписке.

2. Макрусев, В. В. Таможенный менеджмент : учебник / В. В. Макрусев, А. Е. Суглобов. - 5-е изд., перераб. - Москва: Дашков и К, 2022. - 344 с. - ISBN 978-5-394-05008-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084473> (дата обращения: 06.08.2023). - Режим доступа : по подписке.

3. Таможенный менеджмент: учебное пособие / О. П. Кузнецова, В. В. Кузнецов, И. А. Коновалов [и др.]. — Омск: ОмГТУ, 2020. — 98 с. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/186918> (дата обращения: 06.08.2023). Режим доступа : по подписке.

#### *Дополнительная литература*

1. Прокопович, Г. А. Таможенный менеджмент: учебное пособие / Г. А. Прокопович, Е. Н. Соловьёв. — Санкт-Петербург: Интермедия, 2019. — 288 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/115609> (дата обращения: 06.08.2023). Режим доступа : по подписке.

2. Гупанова, Ю. Е. Методология управления качеством таможенных услуг: монография / Ю. Е. Гупанова. - Москва: РИО Российской таможенной академии, 2019. - 152 с. - Текст: электронный. - <https://znanium.com/catalog/product/1844579> (дата обращения: 06.08.2023). Режим доступа : по подписке.

3. Якубова, О. С. Таможенная экспертиза: практикум: учебное пособие / О. С. Якубова, А. А. Бекешева, И. А. Жебелева. — Астрахань: АГТУ, 2021. — 156 с. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/261224> (дата обращения: 06.08.2023). Режим доступа : по подписке.

4. Попова, Л. И. Организация таможенного контроля товаров и транспортных средств: учебно-методическое пособие / Л. И. Попова. — Тюмень: ТюмГУ, 2019. — 160 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110174> (дата обращения: 06.08.2023). Режим доступа : по подписке.

### **Учебно-методическое обеспечение**

1. Методические рекомендации к практическим занятиям, выполнению контрольной и курсовой работы по дисциплине «Таможенный менеджмент» /Е.В.Кобзева. - Луганск: Издательство ЛНУ им. Даля,2021. -49с.

### **7.2 Базы данных, электронно-библиотечные системы, информационно-справочные и поисковые системы**

1. Научная библиотека ДонГТУ: официальный сайт. — Алчевск. — URL: [library.dstu.education](http://library.dstu.education). — Текст: электронный.

2. Научно-техническая библиотека БГТУ им. Шухова: официальный сайт. — Белгород. — URL: <http://ntb.bstu.ru/jirbis2/>. — Текст: электронный.

3. Консультант студента: электронно-библиотечная система. — Москва. — URL: <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>. — Текст: электронный.

4. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. — URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red). — Текст: электронный.

5. IPR BOOKS: электронно-библиотечная система. — Красногорск. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/>. — Текст: электронный.

### **7.3 Интернет-ресурсы**

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>  
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

Государственный комитет статистики ЛНР - <https://www.gkslnr.su/>  
Министерство экономического развития ЛНР - <https://merlnr.su/>  
Министерство промышленности и торговли ЛНР - <https://minpromlnr.su/>  
Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>  
Министерство образования и науки Российской Федерации - <https://minobrnauki.gov.ru>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки - <http://obrnadzor.gov.ru>

Министерство образования и науки Луганской Народной Республики - <https://minobr.su>

Народный совет Луганской Народной Республики - <https://nslnr.su>  
Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования - <http://fgosvo.ru>

## 8 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническая база обеспечивает проведение всех видов деятельности в процессе обучения, соответствует требованиям ФГОС ВО.

Материально-техническое обеспечение представлено в таблице 7.

Местоположение учебных кабинетов, наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий, объектов физической культуры и спорта с перечнем основного оборудования	Оснащенность учебного кабинета необходимым оборудованием (технические средства, наборы демонстрационного оборудования, лабораторное оборудование и т.п.)	Программное обеспечение, необходимое для проведения практических, лабораторных занятий	Количество компьютеров, с установленным программным обеспечением
Корпус 6 Аудитория 412 предметная аудитория (мультимедийная), 81,3 м <sup>2</sup>	Персональный компьютер – 1 шт. Проектор VIVITEL D508 – 1 шт. Колонки звуковые GENIUS - 2 шт. Проекционный экран – 1 шт.	Microsoft Windows XP Professional Windows 7 Максимальная Microsoft Office 2003 ESET NOD 32 Antivirus Deductor Studio, Deductor Viewer	1
Корпус 6 Аудитория 220 компьютерный класс кафедры менеджмента 63,7 м <sup>2</sup>	Персональный компьютер – 20 шт. Проектор BENG MS 502 – 1 шт. Проекционный экран – 1 шт.	MatCad Statistica Свободного распространения	20

## Лист согласования РПД

Разработал  
доц. кафедры менеджмента  
(должность)

  
(подпись) Е.В. Кобзева  
(Ф.И.О.)

(должность)

(подпись) (Ф.И.О.)

(должность)

(подпись) (Ф.И.О.)

и.о. заведующего кафедрой

  
(подпись) Е.В. Кобзева  
(Ф.И.О.)

Протокол № 1 заседания кафедры  
менеджмента

от 08.09 2023г.

и.о. декана факультета

  
(подпись) Э.Р. Самкова  
(Ф.И.О.)

Согласовано

Председатель методической  
комиссии по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
(менеджмент таможенных услуг)

  
(подпись) Е.В. Кобзева  
(Ф.И.О.)

Начальник учебно-методического центра

  
(подпись) О.А. Коваленко  
(Ф.И.О.)

## Лист изменений и дополнений

Номер изменения, дата внесения изменения, номер страницы для внесения изменений	
БЫЛО:	СТАЛО:
Основание:	
Подпись лица, ответственного за внесение изменений	