

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.06.2026 22:33:16  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### Б1.О.28 Таможенный менеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

### 38.05.02 Таможенное дело

(код, наименование направления подготовки/специальности)

### Таможенная логистика

(наименование образовательной программы)

### Очная/заочная

(формы обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Щербакова Дарья Васильевна, канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры таможенного администрирования

**Заведующий кафедрой:**

Гетман Анастасия Геннадьевна, д-р экон. наук, доц., заведующий кафедрой таможенного администрирования

Рабочая программа дисциплины Б1.О.28 Таможенный менеджмент одобрена на заседании кафедры таможенного администрирования факультета безопасности и таможни РАНХиГС Санкт-Петербург

Протокол № 9 от 30 апреля 2026 года

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.28 Таможенный менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС</b> <i>(при наличии)</i>	<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование Компетенции</b>	<b>Код индикатора достижения компетенции</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций</b>	<b>Образовательный результат</b>
	УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.2	Способен оценивать ресурсы и определять способы управления проектом с учетом последовательности этапов его жизненного цикла	УК ОС-2.2 З-2 Знает способы управления проектом  УК ОС-2.2 У-2 Умеет оценивать ресурсы в процессе управления проектами  УК ОС-2.2 Н-2 Владеет навыками организации командной работы по достижению цели
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	Способен использовать властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели	УК ОС-3.2 З-2 Знает имеющиеся властные полномочия  УК ОС-3.2 У-2 Умеет использовать имеющиеся властные полномочия в процессе командной работы  УК ОС-3.2 Н-2 Обладает навыками организации командной работы по достижению цели
	ОПК ОС-5	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной	ОПК ОС-5.2	Демонстрирует умения предлагать решения оперативного и стратегического характера в профессиональной деятельности	ОПК ОС-5.2 З-1 Знает направления стратегии и тактики таможенной деятельности  ОПК ОС-5.2 У-1 Умеет предлагать решения оперативного и стратегического характера в профессиональной деятельности

		деятельности			ОПК ОС-5.2 Н-1 Обладает навыками: оперативного и стратегического управления в профессиональной деятельности.
	ОПК ОС-8	Способен к осуществлению внутриорганизационных и межведомственных коммуникаций	ОПК ОС-8.2	Демонстрирует умения осуществлять коммуникацию при организации и проведении внутреннего и межведомственного взаимодействия	ОПК ОС-8.2. 3-1 Знает технологию обмена информации в процессе внутреннего и межведомственного взаимодействия  ОПК ОС-8.2. У-1 Умеет осуществлять коммуникацию при организации и проведении внутреннего и межведомственного взаимодействия  ОПК ОС-8.2. Н-1 Обладает навыками: осуществления коммуникации при организации и проведении внутреннего и межведомственного взаимодействия

*\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.  
Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

### **Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану составляет 3 зачетные единицы или 108 академических часов/81 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Для очной формы обучения трудоемкость контактной работы с преподавателем составляет 51 ч. (из них: лекции – 20 ч., практические занятия – 20 ч., консультация – 2 ч контроль-9 ч), самостоятельная работа – 39 ч.

Для заочной формы обучения трудоемкость контактной работы с преподавателем составляет 14 ч. (из них: лекции – 4 ч., практические занятия – 8 ч., консультация – 2 ч.), контроль – 9 ч., самостоятельная работа – 85 ч.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.О.28 Таможенный менеджмент осваивается в 6 семестре для очной формы обучения

Учебная дисциплина базируется на знаниях, полученных на дисциплинах: Основы таможенного дела, Общий менеджмент, Таможенное администрирование.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/ п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВС ЕГ О	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		И К	К С Р	К Э	Кат тэк	Конт роль	СР кр		С Рэ к
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
<b>Раздел 1. Теоретические и методологические положения таможенного менеджмента</b>														
Те ма 1.1	Введение в теорию таможенного менеджмента	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Доклад, Тестирование
Те ма 1.2	Общий и специальный менеджмент. Понятие таможенного менеджмента.	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Контрольное задание, Устный опрос
Те ма 1.3	Элементы общей теории управления в таможенном менеджменте	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Контрольное задание, Тестирование
Те	Таможенн	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Доклад

ма 1.4	ое дело России как объект управлен ия													Устный опрос
Те ма 1.5	Методоло гические подходы к управлен ию таможенн ым делом	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Кейс Тестирова ние
<b>Раздел 2. Прикладные аспекты теории управления таможенным делом</b>														
Те ма 2.1	Традицио нная модель управлен ия таможенн ыми органами России	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Контроль ное задание, Тестирова ние
Те ма 2.2	Управлен ие развитием института таможенн ого дела	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Кейс Тестирова ние
Те ма 2.3	Инноваци онная модель управлен ия таможенн ыми органами	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Доклад Устный опрос
Те ма 2.4	Экспертн о- аналитиче ские технологии и инструме нтальные средства подготовк и и принятия управленч еских решений	13	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	5	Контроль ное задание, Тестирова ние

Промежуточная аттестация														Экзамен
Итого		108	20	0	0	20	0	0	2	9	0	0	39	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### *Заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час										
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									
			Период теоретического обучения							Период промежуточной аттестации (сессия)		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк		
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ						
<b>Раздел 1. Теоретические и методологические положения таможенного менеджмента</b>												
Тема 1.1	Введение в теорию таможенного менеджмента	9	0	0	0	0	0	0	0	0		
Тема 1.2	Общий и специальный менеджмент. Понятие таможенного менеджмента.	11	0	0	0	1	0	0	0	0		
Тема 1.3	Элементы общей	12	1	0	0	1	0	0	0	0		

	теории управления в таможенном менеджменте									
Тема 1.4	Таможенное дело России как объект управления	12	1	0	0	1	0	0	0	
Тема 1.5	Методологические подходы к управлению таможенным делом	12	1	0	0	1	0	0	0	
<b>Раздел 2. Прикладные аспекты теории управления таможенными органами</b>										
Тема 2.1	Традиционная модель управления таможенными органами России	11	1	0	0	1	0	0	0	
Тема 2.2	Управление развитием института таможенного дела	10	0	0	0	1	0	0	0	
Тема 2.3	Инновационная модель управления таможенными органами	10	0	0	0	1	0	0	0	
Тема 2.4	Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений	11	0	0	0	1	0	0	0	
Промежуточная аттестация										
Итого		108	4	0	0	8	0	0	2	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

## **Раздел 1. Теоретические и методологические положения таможенного менеджмента**

### **Тема 1.1. Введение в теорию таможенного менеджмента. УК ОС-2.2.**

Актуальные аспекты государственного управления. Современные проблемы и направления развития теории в управлении государственных органов. Условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента. Теоретические задачи таможенного менеджмента.

### **Тема 1.2. Общий и специальный менеджмент. Понятие таможенного менеджмента. УК ОС-3.2.**

Термины и определения: общий менеджмент, специальный менеджмент. Принципы управления (общие, частные) Различие между общим и специальным менеджментом. Функции и методы специального менеджмента. Базовая модель управления таможенным органом.

Гибкое сочетание методов рыночного регулирования с государственным управлением социально-экономических процессов. Общие и частные принципы управления. Принципиальная модель управления.

### **Тема 1.3. Элементы общей теории управления в таможенном менеджменте. УК ОС-3.2.**

Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом: базовые понятия и определения. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения.

Задачи управления функционированием (деятельностью) и развитием организации. Государственная служба: законы и инновационные технологии управления. Современные тенденции по внедрению в практику государственного управления принципов, методов и технологий современного менеджмента. Государственная служба как государственно-правовой, организационный и социальный институт.

Структура формирования теоретической модели таможенного менеджмента. Алгоритм теоретической модели таможенного менеджмента.

### **Тема 1.4. Таможенное дело России как объект управления. ОПК ОС-5.2.**

Эволюция понятия «таможенное дело». Базовые определения и морфологическая модель таможенного дела. Иерархия таможенных систем.

Структурно-организационное представление таможенной системы.  
Функционально-технологическое представление таможенной системы.

### **Тема 1.5. Методологические подходы к управлению таможенным делом. УК ОС-2.2.**

Главный методологический принцип управления. Методологические подходы к решению проблем управления. Основные теоретические положения процессного, системного, ситуационного и целостно-эволюционного подходов. Сущность процесса управления таможенными органами на основе МС ИСО 9000: аспекты, специфические свойства и технологические стадии. Содержание процесса управления в таможенных органах. Организация процесса управления. Графическое представление (визуализация) методологических подходов в рамках теоретической модели деятельности таможенного поста.

## **Раздел 2. Прикладные аспекты теории управления таможенным делом**

### **Тема 2.1. Традиционная модель управления таможенными органами России. УК ОС-3.2.**

Особенности управления в таможенных органах. Общее руководство таможенным делом. Организационная структура таможенных органов. Особенности принятия управленческих решений в таможенных органах. Основные положения методологии программно-целевого планирования. Особенности принятия управленческих решений в таможенных органах.

Диагностика и формирование организационно-функциональной структуры таможенного органа. Структурно-организационная работа, осуществляемая в таможенных органах.

### **Тема 2.2. Управление развитием института таможенного дела. ОПК ОС-5.2.**

Основы управления развитием организации. Развитие: основные понятия и визуализация. Задача управления развитием. Целостно-эволюционный подход к управлению таможенным делом. Институциональный подход в управлении. Таможенное дело как институт администрирования. Сущность и основные положения стратегического управления.

Концептуальные положения стратегии развития таможенных органов. Формирование концепции государственного управления на основе контроллинга. Концептуальные основы контроллинга в таможенном деле. Специфика контроллинга в таможенных органах.

### **Тема 2.3. Инновационная модель управления таможенными органами. ОПК ОС-8.2.**

Деятельность государства как услуга. Основные положения административной реформы государственного управления. Услуги, таможенные услуги: понятия и определения. Особенности оказания таможенных услуг: понятия и определения. Инновационная модель управления государственными органами. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг.

### **Тема 2.4. Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений. ОПК ОС-8.2.**

Экспертно-аналитические технологии подготовки и принятия управленческих решений (ролевые игры, деловые игры, технологии тренинга и др.). Инструментальные средства подготовки групповых управленческих решений по совершенствованию таможенного поста по различным направлениям его деятельности

Структура и основное содержание системного управления таможенным делом. Задача позиционирования таможенного органа. Общая функциональная структура решения задач системного управления.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.28 Таможенный менеджмент (устный опрос, контрольные задания, доклад, кейс, тестирование) входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый

вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с

предложенных		ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, контрольное задание, доклад, кейс, тестирование.

### Раздел 1. Теоретические и методологические положения таможенного менеджмента

#### Тема 1.1. Введение в теорию таможенного менеджмента. УК ОС-2.2

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Управленческая информация это:

1. Часть социальной информации, которая выделена из ее общего массива по критериям пригодности к обслуживанию государственно-правовых процессов формирования и реализации управляющих воздействий.

2. Информация о деятельности конкурентов на определенном сегменте рынка.

3. Статистическая информация.

4. Информация, необходимая для оперативного управления коммерческими компаниями.

Таможенный менеджмент - это:

1. Наука управления;

2. Особая разновидность менеджмента в государственной службе, связанная с реализацией задач в области таможенного дела;

3. Искусство управления;

4. Процесс управления.

В упрощенном варианте таможенный менеджмент можно представить как теорию управления:

1. Институтами, организациями, процессами в целом;

2. Институтами, организациями и социально-экономическими процессами;

3. Таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Представляет собой управление организацией, т.е. группой людей, координирующих свои действия для выработки и достижения общих целей – это...

1. Менеджмент.

2. Бизнес-процесс

### 3. Таможенный менеджмент.

К числу частных определений таможенного менеджмента относятся:

1. Таможенный менеджмент как процесс управления;
2. Таможенный менеджмент как теория управления;
3. Таможенный менеджмент как механизм таможенного регулирования;

Таможенное дело как предмет таможенного менеджмента...

1. Одномодельно;
2. Полимодельно.
3. Не представляется в виде модели.

Достоверность информации:

1. Характеризуется ее способностью схватывать и отражать факты, события и особенно их причины и взаимосвязи.
2. Означает, что собранная информация отличается оперативностью сбора и передачи, новизной, соответствует задачам сегодняшнего дня и может способствовать их решению.
3. Свидетельствует о том, что информация получена по целому ряду системно увязанных вопросов, глубоко и всесторонне раскрывает исследуемый процесс.

### **Тема 1.2. Общий и специальный менеджмент. Понятие таможенного менеджмента. УК ОС-3.2**

#### Задания для устного опроса.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы, приводя примеры и обосновывая свои рассуждения.

1. Дайте определения общего и специального менеджмента. В чем заключается их принципиальное различие, и почему возникает необходимость в выделении специального менеджмента?
2. Назовите и кратко охарактеризуйте три-четыре общих принципа управления. Как эти принципы проявляются в деятельности таможенного органа?
3. Что такое частные принципы управления? Приведите примеры таких принципов, специфичных для таможенной деятельности, и объясните их значение.
4. Раскройте понятие "таможенный менеджмент". Каковы его ключевые задачи и цели в современной государственной системе?
5. Опишите основные функции специального менеджмента. В чем их особенность применительно к государственному сектору и, в частности, к

таможенным органам?

6. Какие методы используются в специальном менеджменте? Приведите примеры применения этих методов в таможенной практике для достижения поставленных целей.

7. Что представляет собой базовая модель управления таможенным органом? Какие основные элементы она включает, и как они взаимодействуют?

8. Объясните, как таможенный менеджмент реализует гибкое сочетание методов рыночного регулирования с государственным управлением социально-экономических процессов. Приведите конкретные примеры такого сочетания в деятельности таможни.

9. Почему таможенный менеджмент выделяется в отдельную область специального менеджмента? Какие уникальные характеристики таможенной деятельности (например, правовой статус, функции, цели) определяют эту специфику?

10. Опишите принципиальную модель управления. Как она соотносится с базовой моделью управления таможенным органом, и какую роль играет в понимании эффективности таможенной деятельности?

### **Тема 1.3. Элементы общей теории управления в таможенном менеджменте. УК ОС-3.2**

#### Тестовые задания:

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Функция планирования - это:

1. Функция управления, посредством которой вырабатываются организационные начала предстоящей деятельности

2. Вид управленческой деятельности.

3. Общая функция управления, в результате осуществления которой возрастает эффективность деятельности подчиненных, или устраняются отклонения от параметров, заданных при планировании

Функция регулирования - это:

1. Функция управления, в результате осуществления которой устраняются отклонения от параметров, заданных при планировании

2. Основная функция управления, посредством которой вырабатываются организационные начала предстоящей деятельности

3. Общая функция управления, включающая систему мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Процесс формирования и реализации такого целенаправленного воздействия на объект, в результате которого объект переходит в требуемое состояние – это...

1. Моделирование.

2. Воздействие.

3. Управление.

Функция контроля - это:

1. Функция управления, включающая систему мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений

2. Общая функция управления, в результате осуществления которой возрастает эффективность деятельности подчиненных, или устраняются отклонения от параметров, заданных при планировании

3. Основная функция управления, посредством которой вырабатываются организационные начала предстоящей деятельности

Функция организации – это:

1. Функция управления, посредством реализации которой создаются условия, необходимые для успешного проведения в жизнь принятых управленческих решений (планов)

2. Функция управления, включающая систему мер наблюдения за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений

3. Общая функция управления, в результате осуществления которой возрастает эффективность деятельности подчиненных, или устраняются отклонения от параметров, заданных при планировании

#### **Тема 1.4. Таможенное дело России как объект управления. ОПК ОС-5.2**

Задания для устного опроса.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы, приводя примеры и обосновывая свои рассуждения.

1. Как изменилось понимание понятия «таможенное дело» в России с

течением времени? Какие ключевые этапы эволюции этого понятия вы можете выделить и какие факторы (экономические, политические, социальные) повлияли на эту эволюцию?

2. Дайте базовое определение «таможенного дела» как объекта управления. Что представляет собой морфологическая модель таможенного дела, и как она помогает структурировать наше понимание этой сложной сферы?

3. Опишите иерархию таможенных систем в Российской Федерации. Каково значение этой иерархии для эффективного управления таможенным делом и обеспечения единообразия применения таможенного законодательства?

4. Раскройте содержание структурно-организационного представления таможенной системы. Какие основные элементы оно включает (например, органы, подразделения, их взаимосвязи), и как эта структура способствует выполнению возложенных на таможенную службу функций?

5. В чем заключается суть функционально-технологического представления таможенной системы? Какие ключевые функции (например, фискальная, правоохранительная, регулирующая) и технологии (например, информационные системы, методы контроля) оно охватывает, и как они способствуют достижению целей таможенного дела?

6. Сравните структурно-организационное и функционально-технологическое представления таможенной системы. В чем их сходства и различия, и почему важно рассматривать таможенное дело с обеих этих позиций для его эффективного управления?

7. Почему таможенное дело России рассматривается как особый объект управления, отличающийся от управления, например, коммерческим предприятием или другим государственным ведомством? Какие его уникальные характеристики определяют эту специфику?

8. Какую роль играет четкое понимание базовых определений и моделей таможенного дела для формирования эффективной государственной политики в области внешнеэкономической деятельности?

9. Как современные тенденции, такие как цифровизация, глобализация и развитие международной торговли, влияют на текущее понимание и управление таможенным делом в России?

10. Представьте, что вам необходимо объяснить новому сотруднику таможенного органа, что такое «таможенное дело» как объект управления. Какие основные аспекты вы бы выделили, чтобы дать ему наиболее полное и точное представление?

## **Тема 1.5. Методологические подходы к управлению таможенным делом. УК ОС-2.2**

### Тестовые задания:

### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой методологический подход рассматривает таможенный орган как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, функционирующих как единое целое для достижения общих целей?

1. Процессный
2. Системный
3. Ситуационный
4. Целостно-эволюционный

Что является ключевой особенностью процессного подхода к управлению таможенными органами?

1. Рассмотрение организации в динамике ее развития и взаимодействия с окружающей средой.
2. Фокусировка на последовательности действий, преобразовании входов в выходы и создании ценности.
3. Адаптация управленческих решений к конкретным внешним и внутренним условиям.
4. Изучение организации как совокупности жестко иерархических подразделений.

Основное положение ситуационного подхода к управлению таможенным делом заключается в том, что:

1. Все управленческие решения должны быть стандартизированы и универсальны для любых условий.
2. Эффективность управления зависит от способности адаптировать методы и решения к конкретным внешним и внутренним условиям.
3. Главное – это непрерывное совершенствование и оптимизация внутренних бизнес-процессов.
4. Управление должно быть направлено на долгосрочное прогнозирование и предотвращение кризисов.

### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Внедрение принципов Международных стандартов серии ИСО 9000 в управление таможенными органами направлено в первую очередь на:

1. Снижение численности персонала и автоматизацию всех рутинных операций.
2. Повышение качества предоставляемых услуг, стандартизацию процессов и удовлетворенность участников ВЭД.
3. Увеличение фискальных сборов и ужесточение контроля за перемещением товаров.
4. Разработку новых законодательных актов и международных соглашений.

Какой из методологических подходов к управлению акцентирует внимание на изучении организации в динамике ее развития, изменениях во времени и взаимодействии с окружающей средой, предвосхищая будущие вызовы?

1. Процессный
2. Системный
3. Ситуационный
4. Целостно-эволюционный

Графическое представление (визуализация) методологических подходов и процессов в рамках теоретической модели деятельности таможенного поста позволяет:

1. Исключительно сократить объем текстовой документации и время на ее чтение.
2. Повысить наглядность, обеспечить лучшее понимание взаимосвязей, упростить анализ и коммуникацию процессов.
3. Заменить необходимость в обучении персонала и его практическом опыте.
4. Автоматически генерировать управленческие решения без участия человека.

## **Раздел 2. Прикладные аспекты теории управления таможенным делом**

### **Тема 2.1. Традиционная модель управления таможенными органами России. УК ОС-3.2**

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.  
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Кто осуществляет общее руководство таможенным делом?

1. ФТС РФ;
2. Федеральное собрание;
3. Правительство РФ;
4. Президент РФ.

Задачей планирования является:

1. Взаимоувязка целей и задач таможенных органов;
2. Систематическое проведение сравнений;
3. Системная оценка эффективности технологических процессов;
4. Выявление неиспользованных ресурсов.

Какие черты относятся к интегративной модели управления?

1. Человек – помеха в деятельности.
2. Ориентация на результат.
3. Общий и специальный менеджмент.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

К основным методам контроля в таможенных органах относятся:

1. Сбор информации;
2. Обследование;
3. Эксперимент;

В результате осуществления какой функции управления возрастает эффективность деятельности подчиненных или устраняются отклонения от заданных параметров?

1. Управленческий учет;
2. Контроль;
3. Регулирование;
4. Организация.

Задача поиска рациональных (оптимальных) решений по качественному изменению потенциала таможенной системы – это...

1. Задача управления функционированием.

2. Задача управления исследованием.
3. Задача управления развитием.

## **Тема 2.2. Управление развитием института таможенного дела. ОПК ОС-5.2**

### Тестовые задания:

#### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная задача управления развитием организации, такой как таможенный орган?

1. Обеспечение ежедневной операционной эффективности и выполнения текущих планов.
2. Максимизация краткосрочной прибыли и снижение издержек.
3. Адаптация к изменениям внешней среды, достижение долгосрочных стратегических целей и повышение устойчивости.
4. Минимизация текучести кадров и улучшение условий труда.

Какой методологический подход к управлению таможенным делом акцентирует внимание на изучении организации в ее динамическом изменении, историческом контексте и будущей траектории, рассматривая ее как постоянно эволюционирующую систему?

1. Процессный подход
2. Системный подход
3. Ситуационный подход
4. Целостно-эволюционный подход

Когда таможенное дело рассматривается как "институт администрирования", институциональный подход в управлении в первую очередь фокусируется на:

1. Оптимизации отдельных бизнес-процессов внутри таможенного органа.
2. Анализе формальных и неформальных правил, норм, ценностей и структур, которые регулируют его поведение и взаимодействие с внешней средой.
3. Максимизации финансовых поступлений от таможенных пошлин и сборов.
4. Разработке новых информационных систем для автоматизации

таможенных операций.

#### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является сущностью стратегического управления в контексте развития таможенных органов?

1. Ежедневное планирование и распределение ресурсов для выполнения рутинных задач.
2. Разработка долгосрочных целей и планов, а также распределение ресурсов для достижения миссии и видения организации.
3. Разрешение немедленных конфликтов и операционных проблем.
4. Документирование всех существующих процессов "как есть".

Какова основная функция контроллинга в таможенном деле при формировании концепции государственного управления?

1. Осуществление внешнего финансового аудита.
2. Обеспечение соблюдения законодательных норм и правил.
3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений, планирования, контроля и ориентирования на стратегические цели.
4. Непосредственный оперативный надзор за деятельностью таможенных инспекторов.

В чем заключается ключевая специфика контроллинга в таможенных органах по сравнению с коммерческими предприятиями?

1. Отсутствие необходимости в планировании и бюджетировании.
2. Ориентация на максимизацию прибыли и конкурентоспособность на рынке.
3. Акцент на достижении публичных целей, соблюдении законодательства и эффективном использовании бюджетных средств в рамках установленных полномочий.
4. Исключительное использование внешних консалтинговых компаний для всех контрольных функций.

### **Тема 2.3. Инновационная модель управления таможенными органами. ОПК ОС-8.2**

Задания для устного опроса.

Дайте развернутые ответы на следующие вопросы, приводя примеры

и обосновывая свои рассуждения.

1. Объясните концепцию "деятельность государства как услуга". Как эта концепция связана с основными положениями административной реформы государственного управления в России и почему она важна для таможенных органов?

2. Дайте определения понятиям "услуга" и "таможенная услуга". В чем заключаются ключевые отличия таможенных услуг от коммерческих услуг, и какие специфические характеристики они имеют?

3. Назовите и подробно охарактеризуйте основные особенности оказания таможенных услуг. Как эти особенности влияют на требования к организации работы таможенных органов и их взаимодействию с участниками ВЭД?

4. Что такое инновационная модель управления государственными органами? Какие принципы лежат в ее основе, и как она трансформирует традиционные подходы к управлению в государственном секторе?

5. Каким образом инновационная модель управления может быть применена к деятельности таможенных органов? Приведите конкретные примеры инноваций в таможенной сфере, направленных на повышение эффективности и клиентоориентированности.

6. Каково место и роль маркетинга в сфере таможенных услуг? Можно ли вообще говорить о "маркетинге" в государственном секторе, и если да, то в каком смысле и с какими целями он применяется в таможне?

7. С какими основными проблемами и ограничениями сталкивается маркетинг в сфере таможенных услуг? Предложите возможные пути преодоления этих проблем для улучшения взаимодействия таможенных органов с обществом и бизнесом.

8. Как административная реформа, направленная на предоставление государственных услуг, способствует формированию инновационной модели управления таможенными органами? Объясните взаимосвязь этих двух процессов.

9. В контексте "государство как услуга", кто является "клиентом" таможенных органов? Как инновационная модель управления помогает улучшить "клиентоориентированность" таможенной службы и удовлетворенность этих "клиентов"?

10. Как внедрение инновационной модели управления и ориентация на оказание услуг влияет на эффективность, прозрачность и имидж таможенных органов в целом? Какие долгосрочные преимущества это может принести для государства и общества?

**Тема 2.4. Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений. ОПК ОС-8.2**

## Тестовые задания:

### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один или несколько верных ответов.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель применения экспертно-аналитических технологий (таких как ролевые и деловые игры, тренинги) в подготовке управленческих решений для таможенных органов?

1. Исключительно для развлечения и снятия стресса у сотрудников.
2. Развитие навыков принятия решений в условиях неопределенности, моделирование сложных ситуаций и тестирование различных стратегий.
3. Замена реального опыта работы теоретическими знаниями.
4. Автоматизация всех процессов принятия решений без участия человека.

Системное управление таможенным делом предполагает:

1. Изучение только отдельных, изолированных аспектов деятельности таможенных органов.
2. Рассмотрение таможенного дела как целостной, взаимосвязанной системы, где все элементы влияют друг на друга и на общую цель.
3. Фокусировку исключительно на финансовых показателях эффективности.
4. Принятие решений без учета внешних факторов и влияния на другие государственные структуры.

Инструментальные средства подготовки групповых управленческих решений (например, для совершенствования таможенного поста) в первую очередь направлены на:

1. Устранение необходимости личного общения между участниками группы.
2. Структурирование дискуссии, обеспечение учета мнений всех участников, выработку консенсуса и повышение качества принимаемых решений.
3. Ускорение процесса принятия решений любой ценой, даже в ущерб качеству.
4. Передачу всей ответственности за решение внешним экспертам.

### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.  
Выбрать один или несколько верных ответов.  
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задача позиционирования таможенного органа в контексте системного управления включает в себя:

1. Определение физического местоположения всех таможенных постов и отделов.
2. Формирование четкого представления о роли, функциях, имидже и месте таможенного органа в системе государственного управления и во взаимодействии с участниками ВЭД.
3. Разработку исключительно внутренней организационной структуры и штатного расписания.
4. Установление цен на таможенные услуги и сборы.

Что из перечисленного является ключевым элементом общей функциональной структуры решения задач системного управления таможенным делом?

1. Только оперативное планирование на один день.
2. Разработка и реализация стратегии, планирование, организация, мотивация, контроль и анализ результатов.
3. Исключительно финансовый учет и отчетность.
4. Подбор и обучение персонала без учета стратегических целей.

Применение деловых игр в подготовке управленческих решений для таможенного органа наиболее эффективно для:

1. Обучения сотрудников базовым правилам заполнения документов.
2. Моделирования комплексных ситуаций, требующих взаимодействия различных подразделений и принятия решений в условиях ограниченной информации.
3. Проведения аттестации сотрудников на знание законодательства.
4. Автоматического прогнозирования будущих изменений в законодательстве.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек) приведены в разделе 6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего

контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,18	18
КТ 2	100	0,14	14
КТ 3	100	0,28	28
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### **КТ – 1.**

##### **Тема 1.1, Тема 1.4, Тема 2.3**

###### Доклад:

Подготовка докладов «Теоретические основы и современные стратегии эффективного управления таможенным делом в эпоху трансформации». Пять групповых доклада, каждый из которых посвящен конкретному направлению аналитической работы в ФТС. Цель: Углубить и систематизировать знания студентов о теоретических основах и методологических подходах к управлению таможенным делом, с целью формирования комплексного понимания его специфики и современных вызовов, а также развития навыков анализа, оценки и применения эффективных управленческих стратегий в условиях трансформации государственной службы.

###### Тематика докладов:

1. Современные вызовы и направления развития государственного управления как основа для формирования инновационной модели таможенного менеджмента.
2. Условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента: от общих принципов к специфическим задачам."
3. Таможенное дело как институт администрирования: применение институционального подхода в управлении и стратегическом планировании.

4. Контроллинг в таможенном деле: формирование концепции государственного управления на основе контроллинга и его специфика в таможенных органах.
5. Методологические подходы к управлению таможенным делом: сравнительный анализ и возможности интеграции (на примере процессного, системного и целостно-эволюционного подходов).

Доклад:

Подготовка докладов «Таможенное дело России как объект управления: теоретические основы, системный анализ и перспективы развития». Пять групповых докладов, каждый из которых посвящен конкретному направлению аналитической работы в ФТС. Цель: Углубить и систематизировать знания студентов о теоретических основах, структурно-функциональной организации и методологических подходах к управлению таможенным делом России, с целью формирования комплексного понимания его специфики как объекта управления, а также развития навыков системного анализа, проектирования и оптимизации управленческих процессов в таможенной сфере.

Тематика докладов:

1. Эволюция понятия «таможенное дело» в России: от исторических предпосылок к современным трактовкам и вызовам.
2. Иерархическая структура таможенной системы России: уровни управления, их взаимосвязь и роль в обеспечении национальной безопасности.
3. Структурно-организационное представление таможенной системы РФ: принципы построения, элементы и пути оптимизации.
4. Системный подход к управлению таможенным делом: принципы, методы и инструменты его реализации в условиях цифровой трансформации.
5. Кадровый потенциал таможенных органов как объект управления: формирование, развитие и оценка эффективности.

Доклад:

Подготовка докладов «Инновационная модель управления таможенными органами: от административной реформы к сервисному государству». Пять групповых докладов, каждый из которых посвящен конкретному направлению аналитической работы в ФТС. Цель: Углубить и систематизировать знания студентов о теоретических основах и практических аспектах формирования инновационной модели управления таможенными органами, с целью комплексного понимания сервисного подхода в деятельности государства, роли административной реформы и развития навыков анализа, проектирования и внедрения эффективных управленческих решений в условиях трансформации таможенной службы.

Тематика докладов:

1. Концепция «государство как услуга»: теоретические основы и

применимость к деятельности таможенных органов.

2. Административная реформа государственного управления в России: ключевые направления и их влияние на трансформацию таможенной службы.

3. Особенности и вызовы в оказании таможенных услуг: правовые, технологические и организационные аспекты.

4. Роль и проблемы маркетинга в повышении качества и доступности таможенных услуг.

5. Оценка эффективности инновационной модели управления таможенными органами: критерии и индикаторы качества таможенных услуг.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами

Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

## КТ – 2.

### Тема 1.5, Тема 2.2

#### Кейсовые задания с инструкцией по выполнению:

Кейс 1. " Оптимизация деятельности Таможенного поста 'Восток-2024' через призму методологических подходов"

Таможенный пост "Восток-2024" расположен на ключевом логистическом маршруте и сталкивается с постоянно растущим объемом грузопотока и усложнением номенклатуры товаров. Несмотря на наличие квалифицированного персонала и современного технического оснащения, руководство поста отмечает ряд проблем:

А. Низкая предсказуемость сроков оформления: Задержки в оформлении грузов стали обыденностью, что вызывает недовольство участников ВЭД и снижает инвестиционную привлекательность региона.

Б. Слабая межфункциональная координация: Отделы, отвечающие за различные этапы таможенного контроля (документальный контроль, фактический контроль, валютный контроль), часто работают изолированно, что приводит к дублированию запросов, потере информации и увеличению времени на принятие решений.

В. Трудности адаптации к изменениям: Постоянные изменения в законодательстве, внедрение новых информационных систем и международных стандартов вызывают стресс у сотрудников и требуют длительного периода для освоения, замедляя общую реакцию системы.

Г. Отсутствие единой системы оценки качества: Нет четких метрик и стандартов для оценки эффективности работы поста в целом и отдельных его

подразделений, что затрудняет выявление "узких мест" и принятие обоснованных управленческих решений.

Д. Недостаточная прозрачность процессов: Участникам ВЭД сложно отслеживать статус своих грузов, а внутренний контроль сталкивается с трудностями в выявлении причин задержек или ошибок.

Руководство Федеральной таможенной службы поставило перед начальником поста, господином Ивановым, задачу разработать и внедрить комплексную программу по оптимизации деятельности "Восток-2024", основываясь на современных методологических подходах к управлению. Господин Иванов понимает, что для успешного решения этой задачи необходимо не только применить отдельные инструменты, но и выстроить целостную систему управления, учитывающую специфику таможенного дела. Он собрал рабочую группу и поручил ей провести глубокий анализ текущей ситуации и предложить конкретные решения, опираясь на фундаментальные принципы управления.

Задания для кейс-задачи:

1. Определение главного принципа и подходов к решению проблем:
  - Сформулируйте, какой главный методологический принцип управления должен стать основой для работы господина Иванова и его команды. Обоснуйте свой выбор.
  - Перечислите и кратко охарактеризуйте методологические подходы к решению проблем управления, которые рабочая группа должна рассмотреть для анализа и оптимизации деятельности Таможенного поста "Восток-2024".
  
2. Анализ ситуации через призму методологических подходов:
  - Проанализируйте описанные проблемы Таможенного поста "Восток-2024" с позиций процессного, системного, ситуационного и целостно-эволюционного подходов.
  - Для каждого подхода укажите его основные теоретические положения и объясните, как именно этот подход помогает выявить причины проблем и наметить пути их решения в данном кейсе.
  
3. Применение стандартов качества и содержание процесса управления:
  - Объясните, как принципы МС ИСО 9000 могут быть применены для повышения эффективности управления Таможенным постом "Восток-2024". Раскройте сущность процесса управления таможенными органами на основе МС ИСО 9000, выделив его аспекты, специфические свойства и технологические стадии.
  - Опишите содержание процесса управления в таможенных органах применительно к Таможенному посту "Восток-2024", учитывая задачи по оптимизации.

#### 4. Организация и визуализация интегрированного подхода:

- Предложите концептуальную схему организации процесса управления на Таможенном посту "Восток-2024", которая интегрирует рассмотренные методологические подходы.

- Разработайте графическое представление (визуализацию) этой интегрированной модели деятельности таможенного поста, демонстрирующей взаимосвязь различных подходов и их применение для решения проблем.

#### Критерии оценивания кейс 1:

Диапазон баллов	Описание критерия
0-25	Понимание и корректность применения теоретических основ
0-35	Глубина анализа проблем и релевантность решений
0-25	Детализация и практическая применимость предложений
0-20	Качество визуализации и структурированность ответа

Кейс 2. "Парадигмы управления 90-х: От стратегического развития к менеджменту знаний в условиях глобализации и неопределенности"

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.

Критерии оценивания кейс 2:

Диапазон баллов	Описание критерия
0-20	Полнота и точность идентификации и описания каждой из пяти управленческих тенденций 90-х годов
0-20	Глубина анализа сущности каждой тенденции и причин их возникновения
0-20	Способность выявить взаимосвязи и взаимовлияние между различными управленческими тенденциями 90-х годов
0-20	Критический анализ и оценка актуальности представленных тенденций для современного менеджмента
0-20	Логичность изложения, структурированность ответа, ясность формулировок и качество аргументации

### КТ – 3.

#### Тема 1.2, Тема 1.3, Тема 2.1, Тема 2.4

#### Контрольные задания:

##### Задание 1.

Контрольное задание: "Конфликт подходов при модернизации таможенного контроля"

Вы назначены руководителем проектной группы по модернизации и цифровизации процесса "Таможенный контроль после выпуска товаров" в одном из ключевых региональных таможенных управлений. Ваша команда состоит из двух основных групп специалистов:

1. Опытные сотрудники Отдела таможенного контроля после выпуска товаров: Обладают глубокими знаниями специфики таможенного законодательства, методик проведения контроля, системы управления рисками и практического опыта взаимодействия с участниками ВЭД. Они склонны к сохранению проверенных временем процедур и осторожны в отношении радикальных изменений.

2. Внешние консультанты по управлению и IT-специалисты: Привлечены для внедрения современных цифровых решений, оптимизации бизнес-процессов и повышения общей эффективности. Они предлагают использовать передовые методологии (например, Agile, Lean) и ориентированы на максимальную автоматизацию и сокращение человеческого фактора, иногда недооценивая уникальные правовые и операционные ограничения таможенной службы.

На первом этапе проекта возникли серьезные разногласия. Опытные таможенники настаивают на строгом соблюдении существующих регламентов и поэтапной автоматизации, опасаясь юридических рисков и снижения эффективности контроля. Консультанты же предлагают радикальный пересмотр процессов, внедрение инновационных решений из других отраслей и фокусировку на максимальной скорости и прозрачности, иногда игнорируя сложности таможенного законодательства и международные обязательства. Это приводит к замедлению работы, взаимному недоверию и риску срыва сроков проекта.

##### Задания:

1. Идентифицируйте и объясните, как в данной ситуации проявляются различия между общим и специальным менеджментом. Приведите конкретные примеры позиций каждой из сторон, иллюстрирующие эти различия.

2. Как вы, в роли руководителя проекта, будете использовать принципы управления (как общие, так и частные/специальные) для разрешения этого конфликта? Предложите не менее трех конкретных принципов и объясните,

как их применение поможет сблизить позиции сторон и сформировать единый подход.

3. Сформулируйте ваше понимание "таможенного менеджмента" в контексте данного проекта. Какова его роль в интеграции различных подходов и создании эффективной "базовой модели управления" модернизированным процессом контроля после выпуска товаров?

4. Предложите конкретные шаги (не менее 3-х) по формированию единой "базовой модели управления" для нового процесса, которая сможет гибко сочетать инновации и соблюдение таможенных требований, используя элементы как общего, так и специального менеджмента.

Формат выполнения:

Ролевая игра (по желанию) или групповое обсуждение сценария, затем подведение итогов и анализ предложенных решений.

## Задание 2

Контрольное задание: "Разработка теоретической модели управления Центром электронного декларирования (ЦЭД)"

Вы назначены руководителем аналитической группы, которой поручено разработать концепцию теоретической модели управления для нового, крупного Центра электронного декларирования (ЦЭД), который должен стать флагманом цифровизации в региональном таможенном управлении. ЦЭД уже функционирует, но сталкивается с рядом проблем:

- Недостаточная эффективность процессов: Несмотря на автоматизацию, наблюдаются "узкие места", задержки в обработке деклараций и неоптимальное использование ресурсов.

- Сложность адаптации к изменениям: ЦЭД с трудом реагирует на частые изменения в таможенном законодательстве и требованиях к электронному декларированию, что приводит к необходимости постоянных "ручных" корректировок.

- Проблемы взаимодействия с участниками ВЭД: Отсутствует единая, прозрачная система обратной связи и оценки качества предоставляемых услуг, что снижает уровень доверия и удовлетворенности.

- Недостаточное развитие персонала: Сотрудники ЦЭД, хоть и обладают техническими навыками, часто не видят общую картину, их инициативность ограничена, а возможности для профессионального роста не всегда очевидны.

Руководство ФТС ожидает от вас не просто набора практических рекомендаций, а глубоко проработанной теоретической модели, которая позволит системно управлять ЦЭД как сложной государственной организацией, интегрируя в нее лучшие практики современного менеджмента, но при этом учитывая специфику государственной службы.

Задания:

1. Базовые понятия и объект/предмет таможенного менеджмента:

- Дайте определение «таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом» в контексте данного ЦЭД.

- Определите объект и предмет таможенного менеджмента применительно к управлению этим Центром электронного декларирования, и объясните особенности их изучения в данной ситуации.

2. Задачи управления и специфика государственной службы:

- Сформулируйте основные задачи управления функционированием (деятельностью) и задачи управления развитием для ЦЭД.

- Объясните, как государственная служба как государственно-правовой, организационный и социальный институт влияет на постановку и решение этих задач, а также на внедрение инновационных технологий управления.

3. Структура и алгоритм теоретической модели:

- Предложите структуру формирования теоретической модели таможенного менеджмента для ЦЭД. Какие ключевые элементы должны в нее входить и почему?

- Опишите алгоритм теоретической модели таможенного менеджмента, то есть последовательность шагов или логику ее применения для анализа, проектирования и оптимизации деятельности ЦЭД.

4. Современные тенденции и вызовы:

- Какие современные тенденции по внедрению в практику государственного управления принципов, методов и технологий современного менеджмента вы считаете наиболее актуальными для ЦЭД?

- Обоснуйте свой выбор и укажите, какие вызовы могут возникнуть при их адаптации к специфике ЦЭД как государственного органа, и как ваша теоретическая модель поможет их преодолеть.

Формат выполнения:

Ролевая игра (по желанию) или групповое обсуждение сценария, затем подведение итогов и анализ предложенных решений.

### Задание 3

Контрольное задание: "Оптимизация деятельности Регионального таможенного управления 'Западный рубеж' в рамках традиционной модели"

Вы назначены руководителем аналитической группы в Региональном таможенном управлении (РТУ) "Западный рубеж", которое является одним из крупнейших и старейших в системе Федеральной таможенной службы России. РТУ имеет сложную, многоуровневую организационную структуру, сформированную десятилетиями, с четкой вертикалью подчинения и строгой регламентацией всех процессов.

В последнее время РТУ сталкивается с рядом проблем, характерных для традиционной модели управления:

- Замедленное реагирование на изменения: Несмотря на частые изменения в законодательстве и требованиях к таможенному контролю, процесс адаптации новых федеральных директив и методик происходит медленно из-за необходимости согласований на всех уровнях и жесткой привязки к существующим инструкциям.

- Сложности во взаимодействии подразделений: Отделы и таможенные

посты, входящие в структуру РТУ, часто работают изолированно, что приводит к дублированию функций, потере информации и неэффективному использованию ресурсов при решении комплексных задач.

- Неэффективность принятия управленческих решений: Процесс принятия решений является централизованным и многоступенчатым, что увеличивает время от выявления проблемы до ее решения и снижает оперативность управления. Инициатива "снизу" часто подавляется или теряется в бюрократических процедурах.

- Отсутствие четких механизмов оценки эффективности: Существующие показатели ориентированы в основном на выполнение плановых заданий, но не всегда отражают реальную эффективность и качество работы РТУ в целом и его отдельных подразделений.

Вам поручено провести диагностику текущей ситуации и предложить меры по повышению эффективности деятельности РТУ, оставаясь в рамках традиционной модели управления, то есть без радикального изменения ее фундаментальных принципов, но с использованием доступных инструментов для оптимизации.

Задания:

1. Анализ особенностей управления и структуры:

- Проанализируйте описанную ситуацию, выделив ключевые особенности управления и организационной структуры, характерные для традиционной модели таможенных органов России, которые приводят к указанным проблемам в РТУ "Западный рубеж".

- Опишите, как общее руководство таможенным делом на уровне ФТС влияет на функционирование РТУ, и какие его аспекты могут способствовать или препятствовать решению проблем.

2. Особенности принятия решений и программно-целевое планирование:

- Охарактеризуйте особенности принятия управленческих решений в данном РТУ с точки зрения традиционной модели.

- Предложите, как основные положения методологии программно-целевого планирования могут быть применены для частичного решения проблем (например, в сфере повышения эффективности конкретных направлений работы) в рамках существующей структуры, не прибегая к ее радикальной перестройке.

3. Диагностика и структурно-организационная работа:

- Опишите, какие шаги по диагностике и формированию организационно-функциональной структуры вы предпримете для выявления "узких мест" и повышения эффективности в РТУ "Западный рубеж", оставаясь в рамках традиционной модели.

- Предложите конкретные мероприятия по структурно-организационной работе, которые могут быть реализованы для оптимизации взаимодействия между подразделениями и улучшения процесса прохождения информации.

#### 4. Рекомендации по оптимизации традиционной модели:

- Сформулируйте не менее трех конкретных, реализуемых предложений по оптимизации деятельности РТУ "Западный рубеж", которые не требуют полного отказа от традиционной модели управления, но позволяют повысить ее эффективность.

- Объясните, как каждое из предложений учитывает особенности управления в таможенных органах и способствует решению одной или нескольких описанных проблем.

Формат выполнения:

Ролевая игра (по желанию) или групповое обсуждение сценария, затем подведение итогов и анализ предложенных решений.

#### Задание 4

Контрольное задание: "Стратегическое планирование развития Таможенного поста 'Восточный Экспресс'"

Таможенный пост "Восточный Экспресс" расположен на стратегически важном участке границы, через который проходит значительный объем грузопотока, включая высокотехнологичные товары и товары электронной коммерции, требующие быстрой обработки и эффективного контроля. В связи с возрастающими требованиями к скорости таможенного оформления, ужесточением мер по борьбе с контрабандой и необходимостью интеграции с международными электронными системами, руководство Федеральной таможенной службы поставило перед начальником поста задачу разработать стратегический план развития на ближайшие 3 года.

Этот план должен включать:

- Оптимизацию процессов оформления и контроля.
- Внедрение новых информационных технологий.
- Повышение квалификации персонала.
- Укрепление взаимодействия с участниками ВЭД и другими государственными органами.

Начальник поста осознает, что для принятия столь комплексных и ответственных управленческих решений требуется не только его личный опыт, но и коллективный разум, а также глубокий анализ ситуации с использованием современных экспертно-аналитических технологий и инструментальных средств. Он собирает рабочую группу, включающую руководителей отделов, ведущих специалистов и представителей IT-службы.

Задания:

##### 1. Экспертно-аналитические технологии для подготовки решений:

-Предложите не менее двух экспертно-аналитических технологий (например, ролевые игры, деловые игры, технологии тренинга, мозговой штурм, метод Дельфи), которые вы бы использовали для подготовки рабочей группы к принятию стратегических решений по развитию поста.

-Обоснуйте выбор каждой технологии, объяснив, какую конкретную проблему (из описанных в сценарии или подразумеваемых) она поможет

решить и какую информацию или навыки позволит приобрести участникам группы.

2. Инструментальные средства для групповых решений:

-Опишите не менее двух инструментальных средств (например, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, дерево решений, матрица решений, диаграмма Ганта, сбалансированная система показателей), которые рабочая группа должна использовать для коллективной выработки и принятия управленческих решений по совершенствованию Таможенного поста "Восточный Экспресс" по различным направлениям его деятельности.

-Объясните, как каждое средство поможет структурировать информацию, оценить альтернативы и прийти к обоснованному групповому решению.

3. Системное управление и позиционирование таможенного органа:

-Объясните, что означает "системное управление таможенным делом" применительно к разработке стратегического плана для Таможенного поста "Восточный Экспресс". Какова его структура и основное содержание в данном контексте?

-Сформулируйте задачу позиционирования Таможенного поста "Восточный Экспресс" в новой стратегической перспективе. Каким должен быть образ поста для участников ВЭД, других государственных органов и собственных сотрудников?

4. Общая функциональная структура решения задач системного управления:

-Предложите общую функциональную структуру решения задач системного управления для реализации стратегического плана развития Таможенного поста "Восточный Экспресс".

-Представьте ее в виде схемы или перечня ключевых функциональных блоков (например, планирование, организация, мотивация, контроль, анализ, обратная связь) с кратким описанием их роли в данном проекте.

Формат выполнения:

Ролевая игра (по желанию) или групповое обсуждение сценария (20 мин), затем подведение итогов и анализ предложенных решений (15 мин).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено

не верно.
-----------

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для решения контрольных заданий обучающемуся необходимо наличие ПК с выходом в интернет и предустановленным пакетом офисных программ (текстовый и табличный редактор).

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен может проводиться с применением следующих методов (средств):

- устный ответ на вопросы билета;
- письменный ответ на вопросы билета.

В каждом билете не менее 2 вопросов.

При реализации промежуточной аттестации с применением ДОТ:

- устно с прокторингом – в форме ответа на вопросы билета;
- письменно с прокторингом – в форме ответа на вопросы билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

### **Вопросы для подготовки к экзамену:**

1. Актуальные аспекты государственного управления.
2. Современные проблемы и направления развития теории в управлении государственных органов.
3. Условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента.
4. Новые условия, определяющие необходимость развития теории управления таможенным делом России.
5. Теоретические задачи таможенного менеджмента.
6. Термины и определения: общий менеджмент, специальный менеджмент.
7. Принципы управления (общие, частные).
8. Различие между общим и специальным менеджментом.
9. Функции и методы специального менеджмента.
10. Базовая модель управления таможенным органом.
11. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования с государственным управлением социально-экономических процессов.

12. Общие и частные принципы управления.
13. Принципиальная модель управления.
14. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом: базовые понятия и определения.
15. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения.
16. Задачи управления функционированием (деятельностью) и развитием организации.
17. Государственная служба: законы и инновационные технологии управления. Современные тенденции по внедрению в практику государственного управления принципов, методов и технологий современного менеджмента.
18. Государственная служба как государственно-правовой, организационный и социальный институт.
19. Структура формирования теоретической модели таможенного менеджмента.
20. Алгоритм теоретической модели таможенного менеджмента.
21. Эволюция понятия «таможенное дело».
22. Базовые определения и морфологическая модель таможенного дела.
23. Иерархия таможенных систем.
24. Структурно-организационное представление таможенной системы.
25. Функционально-технологическое представление таможенной системы.
26. Главный методологический принцип управления.
27. Методологические подходы к решению проблем управления.
28. Основные теоретические положения процессного, системного, ситуационного и целостно-эволюционного подходов.
29. Сущность процесса управления таможенными органами на основе МС ИСО 9000: аспекты, специфические свойства и технологические стадии.
30. Содержание процесса управления в таможенных органах.
31. Организация процесса управления.
32. Особенности управления в таможенных органах.
33. Общее руководство таможенным делом.
34. Организационная структура таможенных органов.
35. Особенности принятия управленческих решений в таможенных органах.
36. Основные положения методологии программно-целевого планирования.
37. Особенности принятия управленческих решений в таможенных органах.
38. Диагностика и формирование организационно-функциональной

структуры таможенного органа.

39. Структурно-организационная работа, осуществляемая в таможенных органах
40. Основы управления развитием организации.
41. Развитие: основные понятия и визуализация.
42. Задача управления развитием.
43. Целостно-эволюционный подход к управлению таможенным делом.
44. Институциональный подход в управлении.
45. Таможенное дело как институт администрирования.
46. Сущность и основные положения стратегического управления.
47. Концептуальные положения стратегии развития таможенных органов.
48. Формирование концепции государственного управления на основе контроллинга.
49. Концептуальные основы контроллинга в таможенном деле. Специфика контроллинга в таможенных органах.
50. Деятельность государства как услуга.
51. Основные положения административной реформы государственного управления.
52. Услуги, таможенные услуги: понятия и определения.
53. Особенности оказания таможенных услуг: понятия и определения.
54. Инновационная модель управления государственными органами.
55. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг.
56. Экспертно-аналитические технологии подготовки и принятия управленческих решений (ролевые игры, деловые игры, технологии тренинга и др.).
57. Инструментальные средства подготовки групповых управленческих решений по совершенствованию таможенного поста по различным направлениям его деятельности.
58. Структура и основное содержание системного управления таможенным делом.
59. Задача позиционирования таможенного органа.
60. Общая функциональная структура решения задач системного управления

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

## **Раздел 1. Теоретические и методологические положения таможенного менеджмента**

## **Тема 1.1. Введение в теорию таможенного менеджмента. УК ОС-2.2**

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Дайте определение "таможенного менеджмента", раскройте его основные цели и задачи.

2. Назовите и кратко охарактеризуйте три ключевых принципа, на которых базируется теория таможенного менеджмента.

3. Объясните, почему таможенный менеджмент является самостоятельной областью управленческой науки и в чем заключается его актуальность.

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Составьте краткий глоссарий из 5 ключевых терминов, относящихся к теории таможенного менеджмента (например, "таможенный менеджмент", "таможенная политика", "таможенный контроль", "таможенное регулирование", "управление рисками"), и дайте их определения.

Задание 2.

Приведите 2-3 примера ситуаций, где применение принципов таможенного менеджмента может существенно повысить эффективность работы таможенных органов.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

1. Представьте, что перед вами стоит задача разработать определение таможенного менеджмента. Какие три ключевых элемента вы включите в это определение и почему? Обоснуйте свой выбор, опираясь на принципы системного подхода.

2. Из перечисленных ниже функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) выберите ту, которую вы считаете наиболее важной для таможенного менеджмента в современных условиях. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ текущих вызовов и задач, стоящих перед таможенными органами.

3. Какие три основных цели преследует таможенный менеджмент? Расположите их в порядке приоритетности для Российской Федерации. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ информации о приоритетах государственной таможенной политики.

### 3. Задания закрытого типа.

#### 3.1. Тестовые задания.

1. Что является основным предметом изучения теории таможенного менеджмента?

- а) Производство и сбыт товаров на внутреннем рынке.
- б) Принципы, методы и закономерности управления таможенным делом.
- в) Международные финансовые операции и инвестиции.
- г) Психология поведения потребителей на внешнеэкономическом рынке.

2. Какова главная цель теории таможенного менеджмента?

- а) Разработка новых видов таможенных пошлин.
- б) Обоснование и совершенствование управленческих решений в таможенной сфере.
- в) Изучение истории развития таможенных органов.
- г) Автоматизация всех ручных операций без участия человека.

3. Какой из перечисленных элементов является ключевым для понимания таможенного менеджмента?

- а) Технологии производства товаров.
- б) Система управления таможенными органами и процессами.
- в) Маркетинговые стратегии компаний-экспортеров.
- г) Социальные аспекты жизни таможенников.

### **Тема 1.2. Общий и специальный менеджмент. Понятие таможенного менеджмента. УК ОС-3.2**

#### 1. Задания открытого типа.

##### 1.1 Вопросы открытого типа

1. В чем заключаются основные различия между общим и специальным менеджментом? Приведите примеры.

2. Дайте определение "таможенного менеджмента" и назовите три его специфические функции.

3. Обоснуйте необходимость гибкого сочетания методов рыночного регулирования с государственным управлением социально-экономических процессов в таможенном деле.

##### 1.2. Контрольные задания:

###### Задание 1.

Сравните в табличной форме не менее 3-х ключевых принципов общего менеджмента и их специфическое проявление в таможенном менеджменте.

#### Задание 2.

Представьте, что вы руководитель таможенного поста. Какие две основные управленческие проблемы, характерные именно для таможенной сферы, вы бы выделили и как бы предложили их решать, опираясь на принципы специального менеджмента?

#### 2. Задания комбинированного типа:

##### 2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Выберите одну из характеристик, отличающих специальный менеджмент от общего (например, специфический объект управления, особые методы, нормативно-правовое регулирование). Обоснуйте свой выбор, показывая, как эта характеристика проявляется в таможенном менеджменте и делает его уникальным.

2. Представьте, что вам нужно объяснить разницу между общим и специальным менеджментом человеку, не знакомому с теорией управления. Какие три ключевых аргумента вы бы использовали? Обоснуйте свой выбор, стремясь к максимальной ясности и убедительности.

3. Из следующих принципов общего менеджмента (например, единоначалие, разделение труда, иерархия, ответственность) выберите тот, который, на ваш взгляд, наиболее важен для эффективного функционирования таможенного органа. Обоснуйте свой выбор, опираясь на примеры из практики таможенного дела.

#### 3. Задания закрытого типа.

##### 3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Чем отличается специальный менеджмент от общего менеджмента?

а) Специальный менеджмент не использует функции планирования и контроля.

б) Общий менеджмент применим только к коммерческим организациям.

в) Специальный менеджмент ориентирован на управление в конкретной, узкоспециализированной сфере деятельности.

г) Общий менеджмент всегда более эффективен, чем специальный.

2. Что представляет собой таможенный менеджмент как вид специального менеджмента?

а) Управление производственными процессами на таможенных складах.

б) Управление всеми государственными органами, связанными с внешней торговлей.

в) Система управления процессами, связанными с реализацией таможенной политики государства и функционированием таможенных органов.

г) Управление логистическими цепочками без учета таможенных процедур.

3. Какая из перечисленных характеристик является определяющей для таможенного менеджмента?

а) Фокус исключительно на получении коммерческой прибыли.

б) Неразрывная связь с государственным регулированием, международным правом и обеспечением экономической безопасности.

в) Отсутствие необходимости в квалифицированных кадрах.

г) Приоритет интуитивных решений над аналитическими.

### **Тема 1.3. Элементы общей теории управления в таможенном менеджменте. УК ОС-3.2**

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Определите объект и предмет таможенного менеджмента, объяснив специфику их изучения.

2. Сформулируйте задачи управления функционированием и развитием таможенного органа, учитывая его статус государственной службы.

3. Опишите структуру формирования теоретической модели таможенного менеджмента, выделив ее ключевые элементы.

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Выберите один из элементов общей теории управления (например, "контроль") и опишите конкретный пример его реализации в работе таможенного органа, указав цели и методы.

Задание 2.

Предложите, как можно улучшить процесс планирования в таможенном органе, используя два принципа из общей теории управления. Обоснуйте свой выбор

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Выберите один из элементов общей теории управления (например, планирование, организация, мотивация, контроль) и объясните, как он наиболее эффективно может быть реализован в таможенной службе. Обоснуйте свой выбор, указав конкретные методы и инструменты.

2. Какие три ключевые проблемы могут возникнуть при применении элементов общей теории управления в таможенном менеджменте? Расположите их в порядке важности. Обоснуйте свой выбор, опираясь на понимание специфики таможенной деятельности.

3. Оцените роль коммуникаций в управлении таможенным делом. Выберите три аспекта коммуникаций, которые, по вашему мнению, являются наиболее важными для таможенного органа. Обоснуйте свой выбор.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой из перечисленных элементов является фундаментальной функцией управления, применимой в таможенном менеджменте?

а) Художественное проектирование.

б) Планирование, организация, мотивация, контроль.

в) Спортивная подготовка.

г) Кулинарное искусство.

2. В чем проявляется функция "планирования" в таможенном менеджменте?

а) В разработке новых видов таможенных товаров.

б) В определении целей, задач, стратегий и программ деятельности таможенных органов.

в) В проведении рекламных кампаний для привлечения участников ВЭД.

г) В оценке финансовой отчетности за прошлый период.

3. Для чего используются элементы общей теории управления (например, контроль) в таможенном менеджменте?

а) Для усложнения рабочих процессов и создания дополнительной бюрократии.

б) Для обеспечения соответствия фактических результатов запланированным, выявления отклонений и их корректировки.

в) Для сокращения штатной численности сотрудников.

г) Для полной замены человеческого труда автоматизированными системами.

## **Тема 1.4. Таможенное дело России как объект управления. ОПК ОС-5.2**

1.Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Раскройте понятие "таможенное дело России как объект управления", включая его морфологическую модель.

2. Опишите иерархию таможенных систем в Российской Федерации и ее структурно-организационное представление.

3. Какие ключевые функции и технологии включает функционально-технологическое представление таможенного дела?

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Перечислите не менее трех основных нормативных правовых актов, регулирующих таможенное дело в РФ, и укажите, какие аспекты управления они затрагивают.

Задание 2.

Представьте, что вы разрабатываете стратегию управления для Федеральной таможенной службы. Какие два ключевых внешних фактора (например, изменение мировых торговых потоков, цифровизация) вы бы учли в первую очередь и почему?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Какие три основные характеристики таможенного дела как объекта управления вы считаете наиболее важными для разработки эффективной стратегии развития таможенной службы? Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ текущей ситуации и перспектив развития российской экономики и

международной торговли.

2. Выберите три ключевых компонента таможенного дела (например, таможенные операции, таможенный контроль, таможенная статистика) и объясните, почему управление этими компонентами особенно важно для достижения целей государственной таможенной политики. Обоснуйте свой выбор.

3. Какие три основных вызова, стоящие перед таможенными органами России, вы считаете наиболее приоритетными с точки зрения управления? Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ рисков и угроз экономической безопасности страны.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что является объектом управления в контексте "Таможенного дела России"?

а) Только физические лица, пересекающие границу.

б) Совокупность общественных отношений и процессов, связанных с перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу ЕАЭС.

в) Производство товаров на территории России.

г) Образовательные программы в сфере логистики.

2. Какая особенность присуща таможенному делу России как объекту управления?

а) Отсутствие правового регулирования и полная свобода действий.

б) Высокая степень государственного регулирования, стратегическое значение для экономики и безопасности страны.

в) Ориентация исключительно на получение максимальной коммерческой прибыли.

г) Простота и предсказуемость всех процессов, не требующих сложного управления.

3. Какова основная цель управления таможенным делом в России?

а) Увеличение импорта любой ценой для насыщения внутреннего рынка.

б) Обеспечение экономической безопасности, содействие развитию внешней торговли, защита национальных интересов и пополнение

федерального бюджета.

в) Сокращение всех таможенных процедур до минимума, даже в ущерб контролю.

г) Создание новых видов товаров и услуг для экспорта.

## **Тема 1.5. Методологические подходы к управлению таможенным делом. УК ОС-2.2**

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Сформулируйте главный методологический принцип управления и кратко охарактеризуйте процессный и системный подходы.

2. Какова сущность процесса управления таможенными органами на основе МС ИСО 9000, включая его специфические свойства?

3. Объясните значение целостно-эволюционного подхода в управлении таможенным делом и как его можно визуализировать.

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Выберите один из методологических подходов (например, системный) и объясните, как он может быть применен для оптимизации процесса таможенного оформления товаров.

Задание 2.

Представьте ситуацию: таможенный орган столкнулся с резким увеличением грузопотока. Какой методологический подход (из изученных) был бы наиболее эффективен для оперативного решения этой проблемы и почему?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Сравните два методологических подхода к управлению таможенным делом (например, процессный и системный). Какой из них, на ваш взгляд, более эффективен для решения задач таможенного менеджмента в современных условиях? Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ преимуществ и недостатков каждого подхода.

2. Из перечисленных подходов к управлению (например, ситуационный, поведенческий, количественный) выберите тот, который вы считаете наиболее актуальным для повышения эффективности работы таможенных органов в России. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ особенностей таможенной деятельности и потребностей таможенных служащих.

3. Какой из методологических подходов к управлению (системный, процессный, ситуационный) лучше всего подходит для внедрения инноваций в таможенное дело? Обоснуйте свой выбор, объяснив, как выбранный подход позволяет учитывать все аспекты инновационного процесса.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой из перечисленных подходов является общепризнанным методологическим подходом в управлении, применимым к таможенному делу?

- а) Художественно-эстетический подход.
- б) Системный, процессный, ситуационный подходы.
- в) Интуитивно-эмоциональный подход.
- г) Спортивно-соревновательный подход.

2. В чем заключается суть системного подхода применительно к управлению таможенным делом?

- а) В рассмотрении каждого элемента таможенной системы изолированно, без связи с другими.
- б) В рассмотрении таможенного дела как единой, целостной системы взаимосвязанных элементов и процессов.
- в) В игнорировании влияния внешней среды на таможенную деятельность.
- г) В фокусировке исключительно на финансовых показателях.

3. Для чего применяются различные методологические подходы (например, ситуационный) в управлении таможенным делом?

- а) Для усложнения процесса принятия управленческих решений.
- б) Для выбора наиболее адекватных и эффективных методов и инструментов управления в зависимости от конкретной ситуации и условий.
- в) Для стандартизации всех процессов без учета их уникальности.
- г) Для сокращения затрат на обучение персонала.

## **Раздел 2. Прикладные аспекты теории управления таможенным делом**

## **Тема 2.1. Традиционная модель управления таможенными органами России. УК ОС-3.2**

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Назовите три ключевые особенности управления в таможенных органах России в рамках традиционной модели.

2. Охарактеризуйте особенности принятия управленческих решений в традиционной модели таможенных органов.

3. Как методология программно-целевого планирования применяется в структурно-организационной работе таможенных органов?

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Назовите два основных принципа, лежащих в основе традиционной модели управления таможенными органами, и объясните их значение.

Задание 2.

Представьте, что вы анализируете эффективность традиционной модели. Какой один ключевой недостаток этой модели вы бы выделили как наиболее критичный для современных условий и почему?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

1. Выделите три основных принципа, лежащих в основе традиционной модели управления таможенными органами. Обоснуйте свой выбор, показывая, как эти принципы влияли на организацию и функционирование таможенной службы в прошлом.

2. Оцените эффективность традиционной модели управления таможенными органами. Какие три основных фактора, на ваш взгляд, определяли ее успех или неудачу в определенный исторический период? Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ исторических данных и фактов.

3. Какие три урока можно извлечь из опыта использования традиционной модели управления таможенными органами для совершенствования современной системы управления? Обоснуйте свой выбор, опираясь на критический анализ сильных и слабых сторон традиционной модели.

3. Задания закрытого типа.

### 3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая черта является наиболее характерной для традиционной модели управления таможенными органами России?

а) Децентрализация и высокая степень автономии региональных органов.

б) Строгая иерархичность, централизация принятия решений и единоначалие.

в) Приоритет горизонтальных связей над вертикальными.

г) Ориентация на инновации и эксперименты.

2. На что был основной акцент в традиционной модели управления таможенными органами?

а) На развитие предпринимательской инициативы сотрудников.

б) На строгое соблюдение инструкций, регламентов и исполнительность.

в) На максимальную автоматизацию всех процессов.

г) На гибкость и быструю адаптацию к изменениям.

3. Кто принимал ключевые управленческие решения в традиционной модели управления таможенными органами?

а) Рядовые сотрудники на местах.

б) Высшее руководство в центральном аппарате таможенной службы.

в) Общественные организации и бизнес-сообщество.

г) Иностранцы консультанты.

### **Тема 2.2. Управление развитием института таможенного дела. ОПК ОС-5.2**

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Что такое "управление развитием института таможенного дела" и каково его стратегическое значение?

2. Назовите три фактора (внешних или внутренних), оказывающих наибольшее влияние на развитие института таможенного дела.

3. Какие основные направления и инструменты используются для управления развитием института таможенного дела?

## 1.2. Контрольные задания:

### Задание 1.

Предложите две ключевые меры, направленные на развитие института таможенного дела в России в ближайшие 5 лет, с учетом текущих мировых тенденций.

### Задание 2

Какова роль международных организаций (например, ВТО, ВТамО) в управлении развитием национального института таможенного дела? Приведите один конкретный пример.

## 2. Задания комбинированного типа:

### 2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Какие три основных направления развития института таможенного дела вы считаете наиболее приоритетными для России в ближайшие годы? Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ тенденций развития мировой торговли и задач обеспечения экономической безопасности страны.

2. Из перечисленных ниже факторов (например, глобализация, цифровизация, изменение законодательства) выберите три, которые, по вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на развитие института таможенного дела. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ информации о влиянии этих факторов на таможенную деятельность.

3. Предложите три конкретных проекта, направленных на развитие института таможенного дела в России. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ потребностей таможенных органов и возможностей использования современных управленческих и информационных технологий.

## 3. Задания закрытого типа.

### 3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что понимается под "развитием института таможенного дела"?

- а) Только увеличение штатной численности сотрудников таможни.
- б) Комплексное совершенствование правовой, организационной, технологической и кадровой составляющих таможенной службы.
- в) Строительство новых зданий и сооружений для таможенных

органов.

г) Изменение формы одежды сотрудников таможи.

2. Какой фактор является ключевым для успешного управления развитием института таможенного дела?

а) Отсутствие стратегического планирования и долгосрочных целей.

б) Наличие четкой стратегии, инвестиции в современные технологии и развитие человеческого капитала.

в) Сохранение устаревших методов работы и игнорирование мирового опыта.

г) Полное исключение государственного участия в развитии.

3. Какова основная цель управления развитием института таможенного дела?

а) Замедление процессов таможенного оформления для более тщательного контроля.

б) Адаптация к изменяющимся условиям внешней торговли, повышение эффективности, прозрачности и конкурентоспособности таможенной службы.

в) Сокращение функций таможи до минимума.

г) Увеличение бюрократической нагрузки на участников ВЭД.

### **Тема 2.3. Инновационная модель управления таможенными органами. ОПК ОС-8.2**

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Объясните концепцию "деятельность государства как услуга" и ее влияние на инновационную модель управления таможенными органами.

2. Что такое "таможенные услуги" и каковы три их специфические особенности при оказании в инновационной модели?

3. Каково место и роль маркетинга в сфере таможенных услуг, и с какими проблемами он сталкивается в инновационной модели?

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Предложите одну инновационную технологию, которая, по вашему мнению, имеет наибольший потенциал для трансформации работы таможенных органов в России, и объясните почему.

Задание 2.

Какие две основные проблемы могут возникнуть при внедрении инновационной модели управления в таможенных органах, и как их можно минимизировать?

## 2. Задания комбинированного типа:

### 2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1. Какие три технологические инновации, на ваш взгляд, имеют наибольший потенциал для трансформации работы таможенных органов в России? Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ возможностей использования этих технологий для повышения эффективности таможенного контроля и содействия торговле.

2. Какие три основных препятствия могут возникнуть при переходе к инновационной модели управления таможенными органами? Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ рисков и сложностей, связанных с внедрением новых технологий и изменением организационной культуры.

3. Предложите три конкретных шага, которые необходимо предпринять для успешного внедрения инновационной модели управления в таможенных органах. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ опыта внедрения инноваций в других организациях и понимание специфики таможенной деятельности.

## 3. Задания закрытого типа.

### 3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая черта является отличительной для инновационной модели управления таможенными органами?

- а) Приверженность исключительно бумажному документообороту.
- б) Активное внедрение цифровых технологий, автоматизации, риск-ориентированного подхода и клиентоориентированности.
- в) Полное отсутствие контроля и регулирования.
- г) Приоритет ручных операций над автоматизированными.

2. Какой инструмент является центральным в инновационной модели управления таможенными органами?

- а) Ручное заполнение всех деклараций и документов.
- б) Системы управления рисками, электронное декларирование и технологии "больших данных".
- в) Телеграфная связь и печатные машинки.
- г) Личные контакты и устные договоренности с участниками ВЭД.

3. Какое преимущество дает внедрение инновационной модели управления таможенными органами?

а) Увеличение времени на таможенные операции и усложнение процедур.

б) Повышение прозрачности, скорости, эффективности таможенных процедур, снижение коррупционных рисков и улучшение сервиса.

в) Снижение квалификации сотрудников и их роли в процессе.

г) Увеличение количества физических проверок всех товаров без исключения.

## **Тема 2.4. Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений. ОПК ОС-8.2**

1. Задания открытого типа.

1.1 Вопросы открытого типа

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте две экспертно-аналитические технологии, используемые для подготовки управленческих решений.

2. Назовите два инструментальных средства, применяемых для подготовки групповых управленческих решений по совершенствованию таможенного поста.

3. Объясните сущность системного управления таможенным делом и задачу позиционирования таможенного органа.

1.2. Контрольные задания:

Задание 1.

Представьте, что вам нужно принять решение о целесообразности усиления контроля за определенной категорией товаров. Какую экспертно-аналитическую технологию вы бы использовали для сбора и анализа данных, и почему?

Задание 2.

Назовите два основных риска, связанных с чрезмерной зависимостью от экспертно-аналитических систем при принятии управленческих решений в таможенных органах, и предложите меры по их снижению.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Открытые вопросы с обоснованием выбора.

1 Выберите три экспертно-аналитические технологии, которые, на ваш взгляд, наиболее эффективны для поддержки принятия управленческих решений в таможенных органах. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ возможностей использования этих технологий для решения конкретных задач таможенного менеджмента.

2. Какие три критерия вы бы использовали для оценки эффективности

экспертно-аналитических систем, применяемых в таможенных органах? Обоснуйте свой выбор, опираясь на понимание целей и задач таможенного менеджмента.

3. Предложите три способа интеграции экспертно-аналитических технологий в процессы принятия управленческих решений в таможенных органах. Обоснуйте свой выбор, опираясь на анализ особенностей таможенной деятельности и потребностей таможенных служащих.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что представляют собой экспертно-аналитические технологии в контексте управленческих решений?

а) Средства для физического перемещения товаров через границу.

б) Методы и инструменты для сбора, обработки, анализа информации, прогнозирования и поддержки принятия решений на основе знаний и опыта.

в) Программы для создания графического дизайна и рекламы.

г) Системы контроля доступа на территорию таможенных объектов.

2. Какой из перечисленных является инструментальным средством для подготовки и принятия управленческих решений в таможенной сфере?

а) Отбойный молоток.

б) Системы поддержки принятия решений (СППР), аналитические платформы, VI-системы, имитационное моделирование.

в) Сварочный аппарат.

г) Кухонный комбайн.

3. Какова основная цель применения экспертно-аналитических технологий и инструментальных средств в управлении таможенным делом?

а) Усложнение процесса принятия решений и увеличение времени на их подготовку.

б) Повышение обоснованности, оперативности, качества и эффективности принимаемых управленческих решений.

в) Полная замена человеческого интеллекта и опыта в принятии решений.

г) Увеличение объема неструктурированной информации без ее анализа.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i>	20-29
<i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для решения контрольных заданий обучающемуся необходимо наличие ПК с выходом в интернет и предустановленным пакетом офисных программ (текстовый и табличный редактор).

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения

слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов

практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510549>
2. Макрусев, В.В. Таможенный менеджмент : учебник / Макрусев В.В., Суглобов А.Е.. — Москва : Дашков и К, 2023. — 348 с. — ISBN 978-5-

394-03377-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85455.html>

3. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 480 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12208-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512418>.

## 8.2. Дополнительная литература

1. Афанасьева, Т.Н., Бондаренко, Н.П., Дюканова, Т.А. Таможенный менеджмент: учебное пособие. – М.: РТУ, 2023. – 215 с.

2. Старых, С. А. Практикум по таможенному менеджменту : учебное пособие / С. А. Старых. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2021. — 96 с. — ISBN 978-5-4383-0232-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/188828>.

3. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496651>

4. Чернышов, В.В. Таможенный менеджмент: теория и практика: монография. – М.: Юстиция, 2021. – 298 с.

## 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ТК ЕАЭС).

2. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

3. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 22.12.2022 № 3971-р).

4. Приказ ФТС России от 16.08.2021 № 863 «Об утверждении Положения об организации аналитической работы в таможенных органах Российской Федерации».

5. Приказ ФТС России от 21.12.2020 № 1313 «Об утверждении Положения об организации и проведении экономического анализа в сфере таможенного дела».

6. Приказ ФТС России от 12.01.2018 № 33 «Об утверждении Инструкции о действиях должностных лиц таможенных органов при проведении таможенного контроля после выпуска товаров».

7. Приказ ФТС России от 21.12.2023 № 1258 «Об утверждении Концепции системы управления рисками в таможенных органах Российской Федерации».

#### 8.4 Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziiu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

##### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»
- <http://www.government.ru> – интернет-портал Правительства Российской Федерации.
- <http://www.gks.ru> – сайт Федеральной статистической государственной службы РФ.
- <http://www.consultant.ru> – справочная правовая система Консультант Плюс.
- <http://www.customs.ru> – сайт Федеральной таможенной службы РФ.
- <http://www.customs.ru> – Итоговые отчеты ФТС России.
- <http://www.economy.ru> – сайт Минэкономразвития РФ.
- <http://www.cbr.ru> – официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации.
- <http://www.worldcustomsjournal.org> – международный таможенный электронный журнал.
- <http://www.garant.ru> – справочная правовая система Гарант.

– <http://www.www.edu.ru> – Федеральный портал «Российское образование».

– <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/resources> –  
Компедиум ВТамО по управлению таможенными рисками.

### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>