

С.А. Старых

ПРАКТИКУМ ПО ТАМОЖЕННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

учебное пособие

*по подготовке к практическим занятиям
для студентов специальности 38.05.02 Таможенное дело*

Санкт-Петербург
ИЦ «Интермедия»
2021

УДК 339.543
ББК У428-18:005я73
С77

Рецензенты:

Варшавский Александр Владимирович, заместитель генерального директора ООО «Юпитер 9» по работе с персоналом (г. Курск)

Душин Евгений Владимирович, главный государственный таможенный инспектор организационно-аналитического отдела Курской таможни (г. Курск)

Старых С.А.

С77 Практикум по таможенному менеджменту: учебное пособие / С.А. Старых. – СПб.: ИЦ «Интермедия», 2021. – 96 с.

В рамках учебного пособия разработан практикум в соответствии с учебным планом образовательной программы по специальности 38.05.02 «Таможенное дело». Включает основное содержание тем; характеристики основного понятийно-терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала тем; планы практических занятий; практические ситуации (задачи); краткие выводы по итогам изученных тем; контрольные вопросы для самопроверки знаний студента.

УДК 339.543
ББК У428-18:005я73

ISBN 978-5-4383-0232-2

Учебное издание

Светлана Алексеевна Старых

ПРАКТИКУМ ПО ТАМОЖЕННЫМ МЕНЕДЖМЕНТУ

Главный редактор: Т.С. Кулакова

Техническая подготовка: В.Ю. Антипова

Дизайн обложки: В.С. Кулаков

Подписано в печать 30.01.2021 г. Формат 60 × 88 1/16. Печать цифровая

Усл. печ. л. 5,8 Тираж 500 экз. Заказ №

ООО «Издательский центр «Интермедия». Адрес: 198334, Санкт-Петербург,

ул. Партизана Германа, 41-218. Отпечатано с готового оригинал-макета

в ООО «Арт-экспресс». Адрес: 199155, СПб., В.О., ул. Уральская, д. 17.

ISBN 978-5-4383-0232-2	© ООО «Издательский центр «Интермедия», 2021 © С.А. Старых, 2021
------------------------	---

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ПОНЯТИЕ	8
ТЕМА 2. ОБЩИЙ И СПЕЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	11
ТЕМА 3. ЭЛЕМЕНТЫ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	14
ТЕМА 4. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТАМОЖЕННЫМ ДЕЛОМ.....	16
ТЕМА 5. ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО РОССИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	19
ТЕМА 6. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА И ЗАДАЧИ ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	21
ТЕМА 7. ТРАДИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИИ	24
ТЕМА 8. КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНТЕГРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ.....	27
ТЕМА 9. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
БИБЛИОГРАФИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

В последнее десятилетие внешнеэкономическая деятельность стран мира, в том числе и Российской Федерации, подвергается воздействию различных факторов: интеграционных тенденций, нестабильности экономики и экономических связей, кризисных явлений разного масштаба и др. В связи с этим возрастает необходимость совершенствования таможенного администрирования, что невозможно без параллельной модернизации процесса управления кадрами.

Управление персоналом в таможенных органах – централизованное и непрерывное воздействие на деятельность государственных гражданских служащих таможенных органов, направленное на достижение последними установленных показателей и основанное на нормах таможенного и трудового законодательства РФ. Деятельность по управлению кадрами в таможенных органах характеризуется рядом особенностей, обусловленных спецификой таможенной службы и государственного управления: строгим нормативным регулированием, зависимостью местного планирования от директив вышестоящих органов и преобладанием нематериальной мотивации, ввиду некоммерческого характера организации.

Процесс управления персоналом в таможенных органах, как в государственных РФ, так и в коммерческих организациях, во многом схож, так как управление человеческими ресурсами базируется на психологических закономерностях и требует применения методов и процедур, независимых от области профессиональной деятельности.

Так, при управлении персоналом в любой сфере необходимы грамотная постановка целей, организация и контроль их достижения, разработка мотивационных схем. Технологии любой организации включают наем, отбор, прием персонала, его деловую оценку, обучение, управление карьерой, процедуру высвобождения и прочее.

Но, несмотря на общие методы, процедуры и технологии управления персоналом, во всех организациях существует определенная специфика управления персоналом в государственных органах РФ, а конкретно в таможенных органах России.

Таможенная служба Российской Федерации – это государственный орган, выполняющий строго определенные законом функции, задачи и полномочия.

Беспрекословное выполнение данных функций, задач и полномочий создает высокую степень централизации власти, зависимость планирования и прогнозирования в сфере управления персоналом от вышестоящих инстанций.

Цель преподавания дисциплины «Таможенный менеджмент» состоит в формировании у обучающихся общих представлений о таможенном деле как объекте управления, о направлениях и проблемах его развития, в совершенствовании знаний в области теории управления таможенными системами и

процессами, повышении компетентности обучающихся на основе практического освоения современных методов и технологий принятия управленческих решений.

К основным задачам дисциплины относятся:

- рассмотрение таможенного дела в виде сложно структурированной, многопараметрической, эволюционирующей таможенной системы, таможенного института, таможенной организации, процесса;
- анализ эволюции традиционной модели управления таможенными органами, изучение концептуальных и методологических основ управления таможенными институтами, организациями, процессами;
- развитие у студентов теоретического мышления в области управления таможенными системами;
- изучение и практическое применение современных методов, инструментальных средств и технологий принятия управленческих решений.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся должны узнать:

- традиционную модель управления в таможенных органах России;
- современные тенденции и практические решения по внедрению в практику государственного управления принципов, методов и технологий современного менеджмента;
- организационную структуру таможенных органов как объекта управления;
- современные методы управления в таможенных органах;
- нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность сотрудников таможенных органов;
- понятие интеллектуальной собственности;
- методы обеспечения защиты прав интеллектуальной собственности в пределах своей компетенции;
- понятийный аппарат в области таможенного менеджмента;
- законодательные акты, регулирующие вопросы управления в таможенных органах РФ;
- функциональный и процессно-ориентированный подходы к управлению деятельностью таможенных органов;
- международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»;
- организацию управленческой деятельности в таможенных органах;
- организационное построение таможенных органов в Российской Федерации;
- организацию деятельности таможенных органов;
- организационную структуру управления таможенной деятельностью;
- методику подготовки и выбора решений по управлению деятельностью таможен (таможенного поста) и их структурных подразделений.

Должны уметь:

- использовать различную (специальную и справочную) литературу по

- менеджменту при решении практических вопросов функционирования системы управления таможенными органами;
- пользоваться информационно-правовыми системами;
 - принимать правовые и управленческие решения при выполнении своих должностных обязанностей;
 - самостоятельно применять полученные знания, используемые в практике зарубежного и отечественного опыта управления;
 - формулировать проблемы, управленческие задачи и инструментально разрабатывать их решения с учетом факторов риска и неопределенности для таможенных объектов различной сложности (отдел, таможенный пост, таможня и т.п.);
 - классифицировать и выбирать методы для управления структурными подразделениями таможенных органов;
 - обеспечивать в пределах своей компетенции защиту прав интеллектуальной собственности;
 - систематизировать и обобщать информацию для решения управленческих задач;
 - ориентироваться в современном теоретико-методологическом инструментарии анализа, подготовки и принятия решений по управлению таможенными органами;
 - осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможни (таможенного поста) и ее структурных подразделений;
 - формулировать проблемы, управленческие задачи и инструментально разрабатывать их решения с учетом факторов риска и неопределенности для таможенных объектов различной сложности (отдел, таможенный пост, таможня и т.п.);
 - обсуждать последствия неэффективного управления таможенным делом;
 - предлагать в устной и письменной форме решения системных проблем управления деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений.
- Должны владеть:
- методами осуществления управленческой деятельности;
 - навыками самостоятельного приобретения новых знаний;
 - навыками аргументации применительно к сфере профессиональной деятельности;
 - инструментами решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле;
 - навыками по функционированию и анализу существующего таможенного органа (отдела, функционального направления деятельности, кадрового обеспечения и т.п.)
 - инновационными подходами при подготовке и выборе решений по управлению деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных

подразделений;

- умением обеспечивать в пределах своей компетенции защиту прав интеллектуальной собственности;

- инструментами решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле;

- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии; профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности в области управления;

- навыками по применению положений современных теорий менеджмента (институционализации, управления государственными услугами, ситуационного управления и др.) в процессе управления в таможенном деле;

- навыками по выбору инструментальных средств для решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле.

Управление персоналом в таможенных органах РФ представляет собой сложный, постоянно обновляющийся процесс, в котором взаимодействуют многие факторы.

Особенности управления персоналом в таможенных органах РФ основываются на нормативно-правовых актах в таможенной сфере, что и предопределяет характеристику управления персоналом в данной сфере.

Из-за внешних факторов, отражающихся на деятельности как конкретного таможенного поста, таможни, РТУ, так и всех таможенных служб в процессе управления персоналом, могут возникать проблемы. Важно выявить их своевременно и принять необходимые управленческие решения для их устранения.

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ПОНЯТИЕ

Основное содержание темы 1

Определяющие тенденции эволюции сферы внешнеэкономической деятельности России. Общие направления в реформировании системы государственного управления. Теория как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования.

Планический характер формирования теории. Потребность в теории управления особым, специфическим объектом – таможенным делом. Задача таможенного менеджмента как теории. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения. Таможенный менеджмент как теоретическая основа управления таможенными институтами, организациями (таможенными органами), процессами (деятельностью таможенных органов) и таможенными услугами.

Характеристика основного понятийно-терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: таможенный менеджмент; эволюция, государственное управление.

План практического занятия

Определяющие тенденции эволюции сферы внешнеэкономической деятельности России. Общие направления в реформировании системы государственного управления. Теория как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования.

Планический характер формирования теории. Потребность в теории управления особым, специфическим объектом – таможенным делом. Задача таможенного менеджмента как теории. Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения. Таможенный менеджмент как теоретическая основа управления таможенными институтами, организациями (таможенными органами), процессами (деятельностью таможенных органов) и таможенными услугами.

Практическая ситуация (задача)

Задача 1

Предприятию требуется для покрытия недостатков источников финансирования сумма в размере 140 тыс. руб. Оно может воспользоваться двумя вариантами: взять кредит в банке или заключить договор факторинга с фактор-компанией. Дебиторская задолженность, которую предприятие может продать, составляет 280 тыс. руб. Недостаток источников финансирования необходимо покрывать заемными средствами в течение года. Условия полу-

чения кредита: процентная ставка составляет 19% годовых; срок кредита – 1 год.

Условия факторинга: комиссионное вознаграждение составляет 4% от стоимости купленной дебиторской задолженности; резервирование составляет 20% от стоимости купленной дебиторской задолженности; процентная ставка, взимаемая фактор-компанией за предоставленные по факторингу средства, составляет 16% годовых.

Необходимо определить, какой из вариантов привлечения источников финансирования предпочтительнее для предприятия.

Задача 2

Укажите, какое из определений характеризует содержание понятия «специализация» в менеджменте.

Содержание понятия «специализация» в менеджменте	Верно	Неверно
1. Форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в одном и том же процессе труда		
2. Форма труда, при которой много лиц планомерно и совместно участвуют в разных, но связанных между собой процессах труда		
3. Форма организации деятельности, при которой исполнитель сосредотачивается на каком-либо занятии, области деятельности или определенных производственных процессах, операциях.		

Задача 3

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.

2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.

3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.

4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.

5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.

6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честно-

сти.

Задание. Приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

Краткие выводы по итогам изучения темы

Таможенное дело как особый, специфический объект управления нуждается в адекватной теоретической платформе. Ее содержание должно определяться совокупностью утверждений, понятий, идей относительно таможенных систем и их взаимодействия.

Таможенный менеджмент как теоретическая платформа управления таможенным делом непосредственно связан с общим менеджментом и представляет собой особый специфический развивающийся предмет исследования и изучения. Важными этапами его становления являются:

- выбор теоретической базы;
- формирование системы идей, понятий, теоретической модели таможенного дела;
- развитие методологии полимодельного описания таможенных систем, их организации, функционирования и управления.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Каковы определяющие тенденции эволюции сферы внешнеэкономической деятельности России?
2. Каковы общие направления в реформировании системы государственного управления?
3. Раскройте тему: теория как предмет изучения, определение, содержание, этапы формирования.
4. Поясните циклический характер формирования теории.
5. Раскройте тему: потребность в теории управления особым, специфическим объектом – таможенным делом.
6. Какова задача таможенного менеджмента как теории?

ТЕМА 2. ОБЩИЙ И СПЕЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основное содержание темы 2

Различие между общим и специальным менеджментом. Функции и методы специального менеджмента. Менеджмент в государственной службе: общее и особенное. Изменяющиеся условия функционирования государственных организаций. Государственная служба и новые технологии современного менеджмента. Интегративная модель управления. Законы управления государственной службой.

Характеристика основного понятийно-терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: общий менеджмент, специальный менеджмент, интеграция, государственная служба.

План практического занятия

Различие между общим и специальным менеджментом. Функции и методы специального менеджмента. Менеджмент в государственной службе: общее и особенное. Изменяющиеся условия функционирования государственных организаций. Государственная служба и новые технологии современного менеджмента. Интегративная модель управления. Законы управления государственной службой.

Практическая ситуация (задача)

Задача 1

Необходимо рассчитать текущую стоимость денежных потоков предприятия, планируемых к получению, за первый и второй год при требуемой ставке доходности 11%, если известно следующее:

В первый год выручка составит 8000 тыс. руб., материальные затраты – 3600 тыс. руб., амортизационные отчисления – 800 тыс. руб., расходы на оплату труда – 2400 тыс. руб., незавершенное производство увеличится на 400 тыс. руб., дебиторская задолженность уменьшится на 100 тыс. руб., задолженность перед бюджетом уменьшится на 360 тыс. руб.

Во второй год произойдут следующие изменения: предприятие получит долгосрочный кредит на сумму 900 тыс. руб., выручка возрастет на 15% по сравнению с первым годом и составит 9200 тыс. руб., материальные затраты составят 3750 тыс. руб., собственный оборотный капитал возрастет на 540 тыс. руб. Все остальные затраты останутся на уровне предыдущего года. Ставка налога на прибыль составляет 20%.

Задача 2

В течение последних трех лет в регионе деятельности X таможен наблюдается постоянное снижение объемов таможенного декларирования товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. Данное обстоятельство ведет к снижению контрольных показателей таможен, в том числе по перечислению в федеральный бюджет доходов от взимания таможенных платежей. Какие решения можно

принять для улучшения сложившейся ситуации?

Задача 3

Правительством Российской Федерации поставлена задача повышения качества оказываемых таможенными органами услуг в рамках проведения фундаментальной реформы. С этой целью разрабатываются механизмы, внедряются инновационные технологии совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля, информирования и консультирования участников внешнеэкономической деятельности и др. Так, с утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

- сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;
- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;
- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;
- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;
- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, так как не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

Краткие выводы по итогам изучения темы

Установление различий между общим и специальным менеджментом необходимо начать с определения сущности и взаимосвязи понятий управление, менеджмент, общий и специальный менеджмент.

В рамках изучения дисциплины таможенный менеджмент проводится параллель между общими положениями менеджмента, государственного управления и особенностями управления в таможенных органах. Основанием для выделения специальных положений в управлении таможенными органами является специфика института таможенного дела как объекта управления.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Каково различие между общим и специальным менеджментом?
2. Каковы функции и методы специального менеджмента?
3. Раскройте тему: менеджмент в государственной службе, общее и особенное.
4. Расскажите об изменяющихся условиях функционирования государственных организаций. Государственная служба и новые технологии современного менеджмента.
5. Какова интегративная модель управления?
6. Приведите законы управления государственной службой.

ТЕМА 3. ЭЛЕМЕНТЫ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Основное содержание темы 3

Основные законы (постулаты) управления, элементы и базовая принципиальная модель управления. Общие и частные принципы управления. Классификация методов управления. Эволюция управленческих парадигм. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности.

Характеристика основного понятийно-терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: базовая модель управления, теория эволюции.

План практического занятия

Основные законы (постулаты) управления, элементы и базовая принципиальная модель управления. Общие и частные принципы управления. Классификация методов управления. Эволюция управленческих парадигм. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности.

Практическая ситуация (задача)

Ситуация 1

Представьте себе, что вы начальник отдела. Каждый день вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие вашего внимания. Укажите, какие решения вы примете.

Ситуация 2

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как вы поступите в данной ситуации?

Задача 1

Проанализируйте перечень функций заместителя руководителя ФТС России.

Задание. Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя?

Заместитель руководителя ФТС России по решению руководителя ФТС России в соответствии с распределением обязанностей:

а) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с органами государственной власти и органами местного самоуправления, гражданами и организациями;

б) координирует и контролирует работу структурных подразделений ФТС России, дает поручения их руководителям;

в) взаимодействует (в том числе дает поручения) с таможенными органами и организациями, находящимися в ведении ФТС России;

- г) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций;
- д) рассматривает поступившие в ФТС России обращения, документы и материалы;
- е) рассматривает и визирует проекты документов, представляемых на подпись руководителю ФТС России.

Краткие выводы по итогам изучения темы

Своей деятельностью таможенные органы влияют на эти объекты внешней среды, добываясь их желаемого состояния.

По каналам обратной связи в таможенные органы поступает необходимая осведомительная информация о состоянии внешней среды, которая позволяет придать внешним управляющим воздействиям целенаправленный характер.

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что, являясь управляемой системой, таможенный орган в сфере внешнего управления выступает в качестве системы управления, которая оказывает на среду функционирования информационные и управляющие воздействия.

Таким образом, управление таможенными органами осуществляется в специфических условиях, во многом отличных от управления в других областях общественной жизни. Как и всякий сложный социальный объект, таможенная система включает в себя множество различных элементов, подсистем, которые находятся между собой в определенных отношениях и взаимодействуют друг с другом. Задача управления:

- поддержание их в оптимальном соответствии друг другу и задачам таможенной службы как социально-экономической организации, выполняющей специфические задачи;
- функции.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Каковы основные законы (постулаты) управления, элементы и базовая принципиальная модель управления?
2. Каковы общие и частные принципы управления?
3. Приведите классификацию методов управления.
4. Расскажите об эволюции управленческих парадигм.
5. Опишите принципиальную модель управления таможенными органами и ее особенности.

ТЕМА 4. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТАМОЖЕННЫМ ДЕЛОМ

Основное содержание темы 4

Главный методологический принцип управления. Методологические подходы к решению проблем управления. Процессный подход. Модель бизнес-процесса. Системный подход. Методологические процедуры системного подхода. Ситуационный подход. Методологическая процедура ситуационного подхода. Целостно-эволюционный (интегративный) подход.

Характеристика основного понятийно-терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: принцип, системный подход, ситуационный подход, интеграционный подход.

План практического занятия

Главный методологический принцип управления. Методологические подходы к решению проблем управления. Процессный подход. Модель бизнес-процесса. Системный подход. Методологические процедуры системного подхода. Ситуационный подход. Методологическая процедура ситуационного подхода. Целостно-эволюционный (интегративный) подход.

Практическая ситуация (задача)

Задача 1

Вставьте пропуски в текст.

Варианты ответов: Временные ... (1) таможенного контроля могут создаваться: для производства таможенного оформления товаров и транспортных средств вне мест совершения ... (2) операций (статья 406) – на время их совершения, если при совершении таких операций требуется определить зону таможенного контроля исходя из необходимости обеспечения беспрепятственного осуществления таможенными органами своих функций; при необходимости осуществления досмотра или осмотра товаров и транспортных средств, обнаруженных таможенными органами вне постоянных ... (3) таможенного контроля. Решение о создании временной зоны таможенного контроля принимается начальником таможенного органа или лицом, его заменяющим, в ... (4) форме.

- А) письменной
- Б) зоны
- В) таможенных
- Г) зон

Задача 2

В течение последних трех лет в регионе деятельности X таможни наблюдается постоянное снижение объемов таможенного декларирования товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. Данное обстоятельство ведет к снижению контрольных показателей таможни, в том числе по перечислению в федеральный бюд-

жет доходов от взимания таможенных платежей. Какие решения можно принять для улучшения сложившейся ситуации?

Задача 3

Правительством Российской Федерации поставлена задача повышения качества оказываемых таможенными органами услуг в рамках проведения фундаментальной реформы. С этой целью разрабатываются механизмы, внедряются инновационные технологии совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля, информирования и консультирования участников внешнеэкономической деятельности и др. Так, с утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

- сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;

- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;

- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;

- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;

- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, так как не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

Краткие выводы по итогам изучения темы

Развитие управленческой мысли может быть описано как взаимопреплетение трех философий: классической философии (школы научного и административного управления), философии человеческих отношений (школа человеческих отношений и науки о поведении) и естественнонаучной философии (математическая школа). В то или иное время преобладало определенное мировоззрение. Эволюция управленческой модели доказала, что все они взаимосвязаны и необходимы.

Совершенствование методологии управления таможенными органами направлено на решение проблемы повышения эффективности системы управления таможенной деятельностью.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Каков главный методологический принцип управления?
2. Опишите методологические подходы к решению проблем управления.
3. Что такое процессный подход?
4. Опишите модель бизнес-процесса.
5. Что такое системный подход?
6. Каковы методологические процедуры системного подхода?
7. Что такое ситуационный подход?
8. Какова методологическая процедура ситуационного подхода?
9. Что такое целостно-эволюционный (интегративный) подход?

ТЕМА 5. ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО РОССИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Основное содержание темы 5

Таможенное дело России – определение и структуризация понятия. Эволюция понятия «таможенное дело». Морфологическая модель таможенного дела. Особенности описания таможенной службы как системы. Поли-модельное представление таможенной системы. Иерархия таможенных систем. Структурно-организационное представление таможенной системы. Функционально-технологическое представление таможенной системы. Особенности управления в таможенных органах: понятие об управлении, принципы, методы и функции управления.

Характеристика основного понятийнотерминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: таможенное дело, таможенная система, таможенная политика, морфологическая модель управления.

План практического занятия

Таможенное дело России – определение и структуризация понятия. Эволюция понятия «таможенное дело». Морфологическая модель таможенного дела. Особенности описания таможенной службы как системы. Поли-модельное представление таможенной системы. Иерархия таможенных систем. Структурно-организационное представление таможенной системы. Функционально-технологическое представление таможенной системы. Особенности управления в таможенных органах: понятие об управлении, принципы, методы и функции управления.

Практическая ситуация (задача)

Задача 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация 1. «Позор»

Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки и, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Задача 2

Сравните порядок прохождения службы федеральных государственных служащих и сотрудников таможенных органов. Результаты оформите в виде таблицы.

Краткие выводы по итогам изучения темы

На современном историческом этапе в соответствии с Конституцией России основное содержание таможенного дела раскрывается через понятие «таможенное регулирование» Таможенное дело с системных позиций – сфера государственной политики, особая область государственных интересов, специфическое направление деятельности системы государственной власти по регулированию и контролю экономических процессов России, в первую очередь ее внешнеторговой деятельности.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Раскройте тему: таможенное дело России – определение и структуризация понятия.
2. Какова эволюция понятия «таможенное дело»?
3. Какова морфологическая модель таможенного дела?
4. Каковы особенности описания таможенной службы как системы?
5. Дайте полимодельное представление таможенной системы.
6. Какова иерархия таможенных систем?
7. Дайте структурно-организационное представление таможенной системы.
8. Дайте функционально-технологическое представление таможенной системы.
9. Каковы особенности управления в таможенных органах: понятие об управлении, принципы, методы и функции управления?

ТЕМА 6. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА И ЗАДАЧИ ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основное содержание темы 6

Условия формирования теоретической модели таможенного дела. Структура теоретической модели таможенного дела. Алгоритм теоретической модели таможенного дела. Формализация теоретической модели. Теоретические задачи таможенного менеджмента. Традиционные и инновационные модели управления таможенными органами России.

Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: теоретическая модель, таможенные органы, алгоритм, механизм.

План практического занятия

Условия формирования теоретической модели таможенного дела. Структура теоретической модели таможенного дела. Алгоритм теоретической модели таможенного дела. Формализация теоретической модели. Теоретические задачи таможенного менеджмента. Традиционные и инновационные модели управления таможенными органами России.

Практическая ситуация (задача)

Задача 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя. *Ситуация «Сам увидишь, что из всего этого получится».* Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки.

Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: «Ну хорошо, если вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Задача 2

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по

делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

Задача 3

С утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

- сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;
- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;
- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;
- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;
- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, т.к. не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

Краткие выводы по итогам изучения темы

Развитие теории осуществляется циклично по направлению от понятий (определений) к их формальным представлениям – абстракциям, к идеализированному объекту – теоретической модели с последующим уточнением понятий и далее – к адекватной формализации, к корректировке модели.

Центральную роль в формировании теории играет лежащий в ее основе идеализированный объект – теоретическая модель.

Построение такого объекта – необходимый этап создания любой теории, в том числе и теории таможенного менеджмента. Модель должна не только отражать реальность, но и неявно содержать в себе определенную программу исследований для ее практической реализации.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Каковы условия формирования теоретической модели таможенного дела?
2. Какова структура теоретической модели таможенного дела?
3. Каков алгоритм теоретической модели таможенного дела?
4. Какова формализация теоретической модели?
5. Каковы теоретические задачи таможенного менеджмента?
6. Каковы традиционные и инновационные модели управления таможенными органами России?

ТЕМА 7. ТРАДИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИИ

Основное содержание темы 7

Особенности управления в таможенных органах Российской Федерации. Общее руководство таможенным делом. Организационная структура таможенных органов. Функции управления в таможенных органах. Процессный подход к управлению в таможенных органах. Особенности принятия управленческого решения в таможенных органах. Процесс принятия управленческих решений. Услуги, таможенные услуги: понятия и определения. Системный характер таможенных услуг. Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг. Административный регламент как инструмент управления таможенными услугами.

Характеристика основного понятийно–терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: управление, механизм управление, процессный подход, управленческое решение.

План практического занятия

Особенности управления в таможенных органах Российской Федерации. Общее руководство таможенным делом. Организационная структура таможенных органов. Функции управления в таможенных органах. Процессный подход к управлению в таможенных органах. Особенности принятия управленческого решения в таможенных органах. Процесс принятия управленческих решений. Услуги, таможенные услуги: понятия и определения. Системный характер таможенных услуг. Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг. Административный регламент как инструмент управления таможенными услугами.

Практическая ситуация (задача)

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ($P_{\text{трн}}$) – 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года (N) – 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста ($P_{\text{в}}$) – 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ($P_{\text{п}}$) – 1,6 млн. человек.

Ситуация 1

Моббинг (от *англ.* mob – грубить, нападать толпой, стаей, травить) – форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе с

целью его последующего увольнения. Оно проявляется в виде разного рода притеснений работника, происходящих на протяжении длительного времени (негативные высказывания, необоснованная критика, социальная изоляция, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п.).

Выделяют два вида моббинга:

1) вертикальный – «боссинг» (от *англ.* boss – хозяин, шеф), когда психологический террор в отношении работника исходит от начальника;

2) горизонтальный – когда психологический террор исходит от коллег.

На основе публикаций, относящихся к исследованию моббинга за рубежом, можно выделить ряд его значимых характеристик:

1) продолжительность – от одного до пяти лет;

2) масштаб – жертвами становятся 30–50% сотрудников;

3) процент распространенности – в сфере образования в два раза выше, чем в других сферах деятельности;

4) в 90% случаев моральное преследование инициирует начальник.

Постановка задачи

- Охарактеризуйте существующие схемы взаимодействия в таможенных органах «руководитель–подчиненный» и «подчиненный–подчиненный».

- С какого рода притеснениями на работе вам приходилось сталкиваться? Приведите примеры.

- Выделите личностные причины боссинга, то, что приводит к боссингу.

- Как, на ваш взгляд, можно бороться с моббингом и боссингом?

Задача 2

В соответствии с законодательством Таможенного союза, в случае признания лица беженцем, ввозимые им товары и транспортные средства, предназначенные для личного пользования, освобождаются от уплаты таможенных платежей.

Вопросы:

Какие документы необходимо предоставить в таможенный орган? Какие сведения должны быть указаны в предоставляемых документах?

Какими правами обладают физические лица, признанные беженцами, вынужденными переселенцами, а также прибывающие (переселяющиеся) в Россию на постоянное место жительства?

Какими правами наделены физические лица, вынужденно покидающие территорию Украины, для своевременного решения вопросов в отношении временно ввезенных через российско-украинский участок таможенной границы Таможенного союза транспортных средств для личного пользования?

На каких условиях в соответствии с законодательством Таможенного союза товары, а именно гуманитарная помощь, перемещаемая через таможенную границу Таможенного союза и предназначенная для предупреждения и ликвидации последствий стихийных бедствий и иных чрезвычайных ситуаций, помещается под специальную таможенную процедуру?

Краткие выводы по итогам изучения темы

Проблемы управления в таможенных органах РФ приобрели в настоящее время особую актуальность. Это обусловливается рядом весьма существенных особенностей управления таможенными органами России.

Во-первых, управление в таможенной службе характеризуется высокой степенью централизации, которая является необходимой основой для всей жизни и деятельности таможенных органов.

Во-вторых, таможенная управляемая система отличается большой динамичностью. Чтобы всегда отвечать постоянно изменяющимся условиям, в которых решается задача обеспечения экономической безопасности и защиты экономических интересов страны, таможенная организация должна быть гибкой, должна оперативно совершенствовать свою организационную структуру.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Каковы особенности управления в таможенных органах Российской Федерации?
2. Раскройте тему: общее руководство таможенным делом.
3. Какова организационная структура таможенных органов?
4. Каковы функции управления в таможенных органах?
5. Опишите процессный подход к управлению в таможенных органах.
6. Каковы особенности принятия управленческого решения в таможенных органах?
7. Опишите процесс принятия управленческих решений.

ТЕМА 8. КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНТЕГРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ

Основное содержание темы 8

Формирование концепции государственного управления на основе контроллинга. Предпосылки разработки системы контроллинга в таможенных органах. Концептуальные основы контроллинга в таможенном деле. Специфика контроллинга в таможенных органах. Контроллинг как технология управления на основе знаний. Особенности и этапы внедрения контроллинга.

Характеристика основного понятийнотерминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: контроллинг, контроль, внедрение контроллинга.

План практического занятия

Формирование концепции государственного управления на основе контроллинга. Предпосылки разработки системы контроллинга в таможенных органах. Концептуальные основы контроллинга в таможенном деле. Специфика контроллинга в таможенных органах. Контроллинг как технология управления на основе знаний. Особенности и этапы внедрения контроллинга.

Практическая ситуация (задача)

Ситуация 1.

Компания «Мастер Турс» на сегодняшний день является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании – Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге. Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе.

В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристического бизнеса, это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы. Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристической компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке. На прошлой неделе президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности, им был подписан приказ о

создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристическом бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой. Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристическом бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формировании общественных отношений. Также высказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так как раньше он был напрямую подчинен президенту.

Что на ваш взгляд должна в этой ситуации предпринять Татьяна Сергеева?

Задача 1

На территорию Российской Федерации из Бразилии ввезен товар: кондитерские изделия из сахара, содержащие какао – леденцовая карамель с начинкой. Стоимость данного товара – 0,42 долл. США за 1 кг. Общее количество товара в партии – 13 706 кг. Страна происхождения товара – Бразилия. Сертификат о происхождении по форме «А» на данную партию товара представлен и оформлен надлежащим образом. Правила прямой поставки и непосредственной закупки соблюдены. Товар помещается под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления. Дата подачи декларации на товары и ее регистрации таможенным органом – 20.02.2014. Валютные курсы, действующие на данную дату: 1 долл. США = 35,5857 руб. 1 евро = 48,9730 руб.

Задание: рассчитайте размеры пошлин, подлежащих уплате.

Задача 2

В приведенной ниже таблице сведены результаты анкетирования коллектива таможенного поста. Целью опроса являлось определение ценностно-мотивационной ориентации сотрудников. Использованный подход в качестве основного источника мотивации работника рассматривает привлечение внимания исполнителей к труду как таковому (теория Ф. Герцберга). Участники опроса имели возможность оценить по пятибалльной шкале степень влияния на трудовое поведение различных мотивов, как характерных для каждого сотрудника лично, так и для коллектива в целом. Использовалась следующая система оценок: 5 баллов – очень сильное влияние; 4 балла – большое влияние; 3 балла – средняя степень влияния; 2 балла – незначительное влияние; 1 балл – не имеет никакого значения.

Таблица 8.1

Мотивы трудового поведения сотрудников таможенного поста

Мотивы трудового поведения	Характерно для меня	Характерно для нашего коллектива
Стремление к продвижению по службе	2,8	3,0
Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,7	2,8
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	4,3	4,2
Уважение со стороны начальника	4,0	4,0
Хорошее отношение со стороны товарищей	4,6	4,4
Стремление проявить себя, выделиться	2,8	3,3
Осознание социальной, общественной значимости своего труда	3,8	3,6
Желание работать спокойно без неприятностей и нервоотрепки	4,1	4,1
Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений	2,2	2,7
Желание проявить творчество в работе	3,5	3,4

Краткие выводы по итогам изучения темы

Наиболее перспективной концепцией управления, позволяющей решать многие задачи, стоящие перед управлением в государственной службе в обозримой перспективе, является контроллинг. В качестве средств ее инструментальной реализации выступают технологии управления знаниями или когнитивные технологии.

Понимание сущности контроллинга важно не только для развития теории управления, но и не менее важно для правильной постановки системы контроллинга в организации.

Термин «контроллинг» в последнее время прочно вписался во все передовые технологии управления предприятием. Во многих вузах курс контроллинга преподается экономистам всех направлений и специальностей. В то же время при всей широте публикаций, посвященных концепции контроллинга, среди исследователей до сих пор нет однозначного определения данного термина, в связи с чем возникает необходимость более подробного изучения его сущности.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Раскройте тему: формирование концепции государственного управления на основе контроллинга.
2. Каковы предпосылки разработки системы контроллинга в таможенных органах?
3. Каковы концептуальные основы контроллинга в таможенном деле?
4. Какова специфика контроллинга в таможенных органах?
5. Раскройте тему: контроллинг как технология управления на основе знаний.
6. Каковы особенности и этапы внедрения контроллинга?

ТЕМА 9. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основное содержание темы 9

Основные понятия, методическая схема и компоненты экспертно-аналитической технологии. Состав и алгоритмическая схема технологии тренинга. Инструментальные средства подготовки и принятия групповых управленческих решений: качественная линейка, метод парных сравнений, метод балльных оценок, матрица SWOT (возможностей и угроз), матрица Бостонской консультационной группы (трансформированная), «многомерная» Бостонская матрица (лепестковая диаграмма).

Характеристика основного понятийно-терминологического аппарата, обеспечивающего успешное восприятие программного материала темы: анализ, аналитическая технология, SWOT анализ.

План практического занятия

Основные понятия, методическая схема и компоненты экспертно-аналитической технологии. Состав и алгоритмическая схема технологии тренинга. Инструментальные средства подготовки и принятия групповых управленческих решений: качественная линейка, метод парных сравнений, метод балльных оценок, матрица SWOT (возможностей и угроз), матрица Бостонской консультационной группы (трансформированная), «многомерная» Бостонская матрица (лепестковая диаграмма).

Практическая ситуация (задача)

Задача 1

Совещание у директора фирмы «Атлант». Подводились итоги работы за первый квартал текущего года. Ситуация на рынке холодильников изменилась, в результате чего на складах фирмы скопилось большое количество нереализованной продукции. Директором фирмы все обвинения за упущения были возложены на коммерческого директора И.И. Петрова. В свою очередь И.И. Петров уведомил участников совещания о том, что уже в январе у него появилась тревога по поводу реализации холодильников, и поэтому он дал устное указание начальнику отдела маркетинга В.П. Сидорову определить конъюнктуру рынка на февраль и март. Сидоров же на выдвинутые обвинения ответил, что он об этом впервые слышит. Возник конфликт. Разработайте модель эффективного управления конфликтом, решите конфликтную ситуацию.

Задача 2

Коллекция одежды в русском национальном стиле была вывезена с таможенной территории Таможенного союза в Италию с целью экспонирования на выставке в соответствии с таможенной процедурой временного вывоза. Стоимость аренды выставочной площадки составила 5 000.00 евро. По за-

вершению выставки товар был продан за 60 000.00 евро.

1. Ответьте, под какую таможенную процедуру будет помещена кол-лекция после продажи?

2. Перечислите, что необходимо выполнить декларанту в обязательном порядке до завершения срока временного ввоза.

Задача 3

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

Задача 4

Необходимо проранжировать кандидатов, претендующих на вакансию, и выбрать лучшего из них:

- формируется экспертная группа из числа студентов;
- каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует свою ранжировку;
- составляется сводная таблица результатов, составляется компромиссная ранжировка на основе средних или медианных рангов, присвоенных экспертами;
- рассчитывается коэффициент конкордации и оценивается степень согласованности экспертных ранжировок.

Контрольные вопросы для самопроверки знаний студента

1. Приведите основные понятия, методическую схему и компоненты экспертно-аналитической технологии.

2. Приведите состав и алгоритмическую схему технологии тренинга.

3. Каковы инструментальные средства подготовки и принятия групповых управленческих решений: качественная линейка, метод парных сравнений, метод балльных оценок, матрица SWOT (возможностей и угроз), матрица Бостонской консультационной группы (трансформированная), «многомерная» Бостонская матрица (лепестковая диаграмма)?

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ «ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Вариант 1

1. Деятельность объединенных в определенную систему субъектов, направленная на достижение целей организации путем реализации определенных функций, с использованием соответствующих методов и принципов, – это:

- А) процесс управления
- Б) процесс принятия решений
- В) процесс регулирования
- Г) управленческое решение
- Д) правильного ответа нет

2. К субъектам управления в таможенных органах НЕ относятся:

- А) ресурсы таможенной деятельности
- Б) все руководители, имеющие полномочия принимать управленческие решения

- В) региональное таможенное управление
- Г) все элементы и подсистемы таможенного поста
- Д) правильного ответа нет

3. В качестве объектов управления в таможенных органах выступают:

- А) технологические таможенные процедуры
- Б) декларанты и таможенные брокеры
- В) участники ВЭД
- Г) структурные подразделения таможенных органов
- Д) правильного ответа нет

4. Структура управления в единой системе таможенных органов состоит из следующих уровней:

- А) ФТС России, РТУ, таможни, таможенные посты
- Б) РТУ, таможни, таможенные посты
- В) ФТС России, таможни
- Г) таможни и таможенные посты
- Д) правильного ответа нет

5. Реализация общих функций управления в определенной последовательности:

- А) функциональный аспект
- Б) организационный аспект
- В) методологический аспект
- Г) экономический аспект
- Д) правильного ответа нет

6. Учет человеческого фактора в процессе управления:

- А) социальный аспект
- Б) информационный аспект

- В) функциональный аспект
- Г) организационный аспект
- Д) правильного ответа нет

7. К какому типу принципов относится такой принцип управления, как единоначалие?

- А) организационно-технологические принципы
- Б) общие принципы
- В) частные принципы
- Г) системные принципы
- Д) правильного ответа нет

8. К общим принципам управления относится:

- А) принцип обратной связи
- Б) принцип законности
- В) принцип непрерывности
- Г) принцип ответственности
- Д) правильного ответа нет

9. К частным принципам управления относится:

- А) принцип законности
- Б) принцип информационной достаточности
- В) принцип соподчиненности
- Г) системность
- Д) правильного ответа нет

10. Время полной реализации какой-либо одной общей функции управления:

- А) стадия
- Б) фаза
- В) цикл
- Г) этап
- Д) правильного ответа нет

11. Совокупность всех условий (внутренних, и внешних, объективных и субъективных) в сфере управления, сложившихся в определенное время и требующих соответствующих действий руководителя, – это:

- А) управленческая ситуация
- Б) цель
- В) проблема
- Г) выработка управленческого решения
- Д) правильного ответа нет

12. Отношения ФТС — РТУ; РТУ — таможня; начальник таможни — отделы таможни; таможня — таможенный пост; ФТС — таможня – это:

- А) вертикальные управленческие отношения
- Б) диагональные управленческие отношения
- В) горизонтальные управленческие отношения
- Г) прямые управленческие отношения
- Д) правильного ответа нет

13. К методам управления НЕ относится:

- А) социально-экономический метод
- Б) экономический метод
- В) административный метод
- Г) социально-психологический метод
- Д) правильного ответа нет

14. К социально-психологическому методу управления в таможенных органах относится:

- А) регулирование межличностных отношений
- Б) организационное проектирование
- В) регламентирование
- Г) нормирование
- Д) правильного ответа нет

15. Подход, который представляет таможенную систему как совокупность взаимозависимых элементов, таких как кадры, структура, задачи и технология деятельности, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды:

- А) системный
- Б) ситуационный
- В) целостно-эволюционный
- Г) когнитивный
- Д) правильного ответа нет

Задача

Перед вами пример оценки пяти кандидатов на должность с использованием трехбалльной системы $O_1 = O_2 = \{1, 2, 3\}$ и по двум критериям: образование (C_1) и опыт работы (C_2) (таблица).

Кандидаты	Критерий	
	Образование	Опыт
1	1	3
2	2	2
3	2	1
4	1	2
5	3	1

Осуществите процедуру выбора методом условной оптимизации, если известно, что первый по значимости критерий – опыт, а оценка по образованию должна быть не менее 2 баллов.

Вариант 2

1. Что является недостатками линейной организационной структуры?
А) к начальнику выдвигаются слишком высокие требования
Б) отсутствие четкой ответственности
В) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу
Г) очень трудно согласовывать решения
Д) правильного ответа нет
2. Что является недостатками матричной организационной структуры?
А) возможно возникновение конфликтов между менеджерами
Б) отсутствие четкой ответственности
В) очень трудно согласовывать решения
Г) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу
Д) правильного ответа нет
3. Что является недостатками дивизиональной организационной структуры?
А) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу
Б) возможно возникновение конфликтов между менеджерами
В) отсутствие четкой ответственности
Г) очень трудно согласовывать решения
Д) правильного ответа нет
4. Деятельность объединенных в определенную систему субъектов, направленная на достижение целей организации путем реализации определенных функций, с использованием соответствующих методов и принципов, – это:
А) процесс управления
Б) процесс принятия решений
В) процесс регулирования
Г) управленческое решение
Д) правильного ответа нет
5. К субъектам управления в таможенных органах НЕ относятся:
А) ресурсы таможенной деятельности
Б) все руководители, имеющие полномочия принимать управленческие решения
В) региональное таможенное управление
Г) все элементы и подсистемы таможенного поста
Д) правильного ответа нет
6. В качестве объектов управления в таможенных органах выступают:
А) технологические таможенные процедуры

Б) декларанты и таможенные брокеры

В участники ВЭД

Г) структурные подразделения таможенных органов

Д) правильного ответа нет

7. Структура управления в единой системе таможенных органов состоит из следующих уровней:

А) ФТС России, РТУ, таможни, таможенные посты

Б) РТУ, таможни, таможенные посты

В) ФТС России, таможни

Г) таможни и таможенные посты

Д) правильного ответа нет

8. Реализация общих функций управления в определенной последовательности:

А) функциональный аспект

Б) организационный аспект

В) методологический аспект

Г) экономический аспект

Д) правильного ответа нет

9. Учет человеческого фактора в процессе управления:

А) социальный аспект

Б) информационный аспект

В) функциональный аспект

Г) организационный аспект

Д) правильного ответа нет

10. К какому типу принципов относится такой принцип управления, как единоначалие?

А) организационно-технологические принципы

Б) общие принципы

В) частные принципы

Г) системные принципы

Д) правильного ответа нет

11. К общим принципам управления относится

А) принцип обратной связи

Б) принцип законности

В) принцип непрерывности

Г) принцип ответственности

Д) правильного ответа нет

12. К частным принципам управления относится:

А) принцип законности

Б) принцип информационной достаточности

В) принцип соподчиненности

Г) системность

Д) правильного ответа нет

13. Время полной реализации какой-либо одной общей функции управ-

ления:

- А) стадия
- Б) фаза
- В) цикл
- Г) этап
- Д) правильного ответа нет

14. Что является преимуществами дивизиональной организационной структуры?

- А) способность быстро реагировать на изменения ситуации
- Б) высокие требования к начальнику
- В) руководитель выполняет функции координатора
- Г) в основе этой системы лежит один канал коммуникации
- Д) правильного ответа нет

15. Что является преимуществами матричной организационной структуры?

- А) повышается вероятность гибкого использования ресурсов
- Б) высокие требования к начальнику
- В) в основе этой системы лежит один канал коммуникации
- Г) руководитель выполняет функции координатора
- Д) правильного ответа нет

Задача

В приведенной ниже таблице сведены результаты анкетирования коллектива таможенного поста. Целью опроса являлось определение ценностно-мотивационной ориентации сотрудников. Использованный подход в качестве основного источника мотивации работника рассматривает привлечение внимания исполнителей к труду как таковому (теория Ф. Герцберга). Участники опроса имели возможность оценить по пятибалльной шкале степень влияния на трудовое поведение различных мотивов, как характерных для каждого сотрудника лично, так и для коллектива в целом. Использовалась следующая система оценок: 5 баллов – очень сильное влияние; 4 балла – большое влияние; 3 балла – средняя степень влияния; 2 балла – незначительное влияние; 1 балл – не имеет никакого значения. Таблица . Мотивы трудового поведения сотрудников таможенного поста

Мотивы трудового поведения	Характерно для меня	Характерно для нашего коллектива
Стремление к продвижению по Службе	2,8	3,0
Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,7	2,8
Удовлетворение от хорошо выполненной работы	4,3	4,2
Уважение со стороны начальника	4,0	4,0
Хорошее отношение со стороны товарищей	4,6	4,4
Стремление проявить себя, выделиться	2,8	3,3

Осознание социальной, общественной значимости своего труда	3,8	3,6
Желание работать спокойно без неприятностей и нервоотрепки	4,1	4,1
Стремление избежать ответственности, самостоятельного принятия решений	2,2	2,7
Желание проявить творчество в работе	3,5	3,4

Вариант 3

1. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- А) обоснованность, правомерность, непротиворечивость
- Б) практичность, осмысленность, двойственность
- В) тактичность, долгосрочность, лаконичность
- Г) простота, рациональность, адаптивность
- Д) правильного ответа нет

2. Перечислите основные подходы к принятию решений

- А) групповой и индивидуальный
- Б) централизованный и децентрализованный
- В) общий и частный
- Г) интуитивный и основанный на суждениях
- Д) правильного ответа нет

3. Общее руководство таможенным делом в РФ осуществляет:

- А) Правительство РФ
- Б) начальник таможенного органа
- В) Президент
- Г) таможенные органы
- Д) правильного ответа нет

4. Деятельность объединенных в определенную систему субъектов,

направленная на достижение целей организации путем реализации определенных функций, с использованием соответствующих методов и принципов, – это:

- А) процесс управления
- Б) процесс принятия решений
- В) процесс регулирования
- Г) управленческое решение
- Д) правильного ответа нет

5. К субъектам управления в таможенных органах НЕ относятся:

- А) ресурсы таможенной деятельности
- Б) все руководители, имеющие полномочия принимать управленческие решения
- В) региональное таможенное управление
- Г) все элементы и подсистемы таможенного поста
- Д) правильного ответа нет

6. В качестве объектов управления в таможенных органах выступают:

- А) технологические таможенные процедуры
- Б) декларанты и таможенные брокеры
- В) участники ВЭД
- Г) структурные подразделения таможенных органов
- Д) правильного ответа нет

7. Структура управления в единой системе таможенных органов состоит из следующих уровней:

- А) ФТС России, РТУ, таможни, таможенные посты
- Б) РТУ, таможни, таможенные посты
- В) ФТС России, таможни
- Г) таможни и таможенные посты
- Д) правильного ответа нет

8. Реализация общих функций управления в определенной последовательности:

- А) функциональный аспект
- Б) организационный аспект
- В) методологический аспект
- Г) экономический аспект
- Д) правильного ответа нет

9. Учет человеческого фактора в процессе управления:

- А) социальный аспект
- Б) информационный аспект
- В) функциональный аспект
- Г) организационный аспект
- Д) правильного ответа нет

10. К какому типу принципов относится такой принцип управления, как единоначалие?

- А) организационно-технологические принципы
- Б) общие принципы
- В) частные принципы
- Г) системные принципы
- Д) правильного ответа нет

11. К общим принципам управления относится

- А) принцип обратной связи
- Б) принцип законности
- В) принцип непрерывности
- Г) принцип ответственности
- Д) правильного ответа нет

12. К частным принципам управления относится:

- А) принцип законности
- Б) принцип информационной достаточности
- В) принцип соподчиненности
- Г) системность

Д) правильного ответа нет

13. Время полной реализации какой-либо одной общей функции управления:

А) стадия

Б фаза

В) цикл

Г) этап

Д) правильного ответа нет

14. Что является преимуществами дивизиональной организационной структуры?

А) способность быстро реагировать на изменения ситуации

Б) высокие требования к начальнику

В) руководитель выполняет функции координатора

Г) в основе этой системы лежит один канал коммуникации

Д) правильного ответа нет

15. Время полной реализации какой-либо одной общей функции управления:

А) стадия

Б) фаза

В) цикл

Г) этап

Д) правильного ответа нет

Задача

Проанализируйте перечень функций начальника главного управления (управления) ФТС России. Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя? Начальник главного управления (управления): а) осуществляет непосредственное руководство структурным подразделением, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на структурное подразделение функций и полномочий, а также за состояние исполнительской дисциплины; б) взаимодействует с иными структурными подразделениями ФТС России; в) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с таможенными органами, со структурными подразделениями других органов исполнительной власти, а также организациями, находящимися в ведении ФТС России; г) обеспечивает подготовку в установленном порядке проектов актов и других документов ФТС России; д) обеспечивает рассмотрение поступивших в ФТС России обращений, проектов актов и других документов, а также подготовку заключений на них; е) обеспечивает рассмотрение и подписывает ответы на индивидуальные и коллективные обращения граждан и организаций; ж) распределяет обязанности между своими заместителями, а также определяет должностные обязанности должностных лиц главного управления (управления); з) обеспечивает проведение мероприятий, связанных с прохождением государственной гражданской службы и службы в таможенных органах в соответствии с Федеральным законом от

21.07.1997 г. № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации», в том числе представляет предложения о назначении на должность и об освобождении от должности, о временном исполнении обязанностей, о повышении квалификации, поощрении должностных лиц структурного подразделения и наложении на них взысканий; и) привлекает при необходимости в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сферам деятельности ФТС России, научные и иные организации, ученых и специалистов; к) на основании выданных руководителем ФТС России (лицом, исполняющим его обязанности) доверенностей подписывает от имени ФТС России договоры и другие документы гражданско-правового характера; л) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций по отнесенным к его компетенции вопросам; м) осуществляет иные полномочия, установленные положением о главном управлении (управлении) и поручениями руководителя ФТС России и его заместителей (в соответствии с распределением обязанностей).

Вариант 4

1. Общее руководство таможенным делом в РФ осуществляет:

- А) Правительство РФ
- Б) начальник таможенного органа
- В) Президент
- Г) таможенные органы
- Д) правильного ответа нет

2. Что является недостатками линейной организационной структуры?

- А) к начальнику выдвигаются слишком высокие требования
- Б) отсутствие четкой ответственности
- В) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую ра-

боту

- Г) очень трудно согласовывать решения
- Д) правильного ответа нет

3. Что является недостатками матричной организационной структуры?

- А) возможно возникновение конфликтов между менеджерами
- Б) отсутствие четкой ответственности
- В) очень трудно согласовывать решения
- Г) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую ра-

боту

- Д) правильного ответа нет

4. Что является недостатками дивизиональной организационной структуры?

- А) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую ра-

боту

- Б) возможно возникновение конфликтов между менеджерами

- В) отсутствие четкой ответственности
- Г) очень трудно согласовывать решения
- Д) правильного ответа нет

5. Деятельность объединенных в определенную систему субъектов, направленная на достижение целей организации путем реализации определенных функций, с использованием соответствующих методов и принципов, – это:

- А) процесс управления
- Б) процесс принятия решений
- В) процесс регулирования
- Г) управленческое решение
- Д) правильного ответа нет

6. К субъектам управления в таможенных органах НЕ относятся:

- А) ресурсы таможенной деятельности
- Б) все руководители, имеющие полномочия принимать управленческие решения

- В) региональное таможенное управление
- Г) все элементы и подсистемы таможенного поста
- Д) правильного ответа нет

7. В качестве объектов управления в таможенных органах выступают:

- А) технологические таможенные процедуры
- Б) декларанты и таможенные брокеры
- В) участники ВЭД
- Г) структурные подразделения таможенных органов
- Д) правильного ответа нет

8. Структура управления в единой системе таможенных органов состоит из следующих уровней:

- А) ФТС России, РТУ, таможни, таможенные посты
- Б) РТУ, таможни, таможенные посты
- В) ФТС России, таможни
- Г) таможни и таможенные посты
- Д) правильного ответа нет

9. Реализация общих функций управления в определенной последовательности:

- А) функциональный аспект
- Б) организационный аспект
- В) методологический аспект
- Г) экономический аспект
- Д) правильного ответа нет

10. Что является недостатками линейной организационной структуры?

- А) к начальнику выдвигаются слишком высокие требования
- Б) отсутствие четкой ответственности
- В) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую ра-

боту

Г) очень трудно согласовывать решения

Д) правильного ответа нет

11. Что является недостатками матричной организационной структуры?

А) возможно возникновение конфликтов между менеджерами

Б) отсутствие четкой ответственности

В) очень трудно согласовывать решения

Г) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую ра-

боту

Д) правильного ответа нет

12. Что является недостатками дивизиональной организационной

структуры?

А) одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую ра-

боту

Б) возможно возникновение конфликтов между менеджерами

В) отсутствие четкой ответственности

Г) очень трудно согласовывать решения

Д) правильного ответа нет

13. Система управления в таможенных органах состоит из следующих

компонентов:

А) механизма управления, структуры управления, процесса управления и механизма совершенствования системы управления

Б) механизма управления, структуры управления, процесса управления

В) законы, принципы, цели, методы и функции управления

Г) пути, способы, приемы и формы воздействия на объект управления для достижения поставленных целей

Д) правильного ответа нет

14. Какие особенности окружающей организацию среды не учитывают факторы внешней среды?

А) антропогенные, экологические, трудовые, особенности руководства

Б) антропогенные, политические, экологические, особенности руководства

В) политические, социально-экономические, правовые, природно-климатические, технологические

Г) социально-экономические, техногенные, космические, правовые

Д) правильного ответа нет

15. Моделью организационного поведения можно считать две управленческие теории (теория «Х» и теория «У»), которые разработал и обосновал:

А) Д. Макгрегор

Б) Г. Мендель

В) М. Рид

Г) Б. Кустодиев

Д) правильного ответа нет

Задача

Проанализируйте перечень функций заместителя руководителя ФТС России. Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя? Заместитель руководителя ФТС России по решению руководителя ФТС России в соответствии с распределением обязанностей: а) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с органами государственной власти и органами местного самоуправления, гражданами и организациями; б) координирует и контролирует работу структурных подразделений ФТС России, дает поручения их руководителям; в) взаимодействует (в том числе дает поручения) с таможенными органами и организациями, находящимися в ведении ФТС России; г) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций; д) рассматривает поступившие в ФТС России обращения, документы и материалы; е) рассматривает и визирует проекты документов, представляемых на подпись руководителю ФТС России; ж) согласовывает проекты актов и другие документы, а в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, подписывает заключения на них; з) осуществляет иные полномочия, предусмотренные законодательством Российской Федерации и приказами ФТС России.

Вариант 5

1. Низший уровень в структуре управления таможенными органами это:

- А) ФТС
- Б) таможни
- В) таможенные посты
- Г) РТУ

2. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это:

- А) стадия управления
- Б) этап управления
- В) цикл управления
- Г) фаза управления

3. Подход, объединяющий в себе процессный, ситуационный и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации в целом называется:

- А) целостно-эволюционным
- Б) когнитивным
- В) методологическим
- Г) функциональным

4. Таможенный менеджмент – это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

В) оба варианта верны

Г) оба варианта не верны

5. Области знаний, наиболее существенные для формирования теории управления таможенным делом, состоят из:

А) трех видов

Б) двух видов

В) пяти видов

6. Система управления таможенным делом представляется органами управления как субъектом управления и таможенным делом как:

А) вид управления

Б) объект управления

В) теория управления

7. Ставки ввозных и вывозных таможенных пошлин изменяются:

А) таможенными постами

Б) РТУ

В) Правительством РФ

Г) ГТК по согласованию с правительством РФ

8. Объектом управления является:

А) человек

Б) коллектив

В) организация

Г) все варианты верны

9. Какое из приведенных ниже определений соответствует понятию «функция управления»?

А) совокупность всех видов управленческой деятельности (планирование, организация и т.д.

Б) нацеленность на конечный результат

В) основополагающие начала, определяющие структуру все системы управления

Г) способы воздействия на отдельных людей и на коллектив в целом

10. Термин «управление» относится:

А) к процессам

Б) к объектам

В) все ответы верны

Г) к системам

11. Целями таможенных органов являются:

А) таможенное регулирование ВЭД

Б) содействие внешней торговле

В) оба варианта верны

12. Таможенные органы являются представителями власти:

А) законодательной

Б) исполнительной

В) судебной

13. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:

А) появлением и развитием массового машинного производства

Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций

В) снижением объектов иностранного инвестирования в экономику стран

14. _____ подход – рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологических функций.

15. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

А) среднего уровня

Б) низшего уровня

В) высшего, среднего и низшего уровня

Г) высшего уровня.

Задача

Сотруднику таможенного органа установлен оклад по должности – 4000 рублей, оклад по специальному званию – 2280 рублей. Процентная надбавка за сложность – 70%, за знание и использование иностранного языка – 10%. Стаж службы в таможенном органе – 8 лет. Определите сумму денежного довольствия сотрудника таможенного органа с учетом всех положенных ему выплат и поощрений.

Вариант 6

1. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

А) среднего уровня

Б) низшего уровня

В) высшего, среднего и низшего уровня

Г) высшего уровня

2. _____ подход - концентрируется на том, что выбор управленческого решения определяется ситуацией.

3. Основные функции управления:

А) планирование, контроль

Б) планирование, организация, мотивация, контроль

В) организация, мотивация

Г) организация, мотивация, контроль

4. Механизм достижения цели в менеджменте:

А) конкуренция

- Б) бюджетное управление
 - В) финансовый менеджмент
 - Г) все варианты верны
5. К основным видам контроля по стадиям осуществления относятся:
- А) текущий
 - Б) фактический
 - В) финансовый
6. Решение таможенного органа по жалобе на решение, действие (бездействие) таможенного органа или его должностного лица применяется в виде:
- А) устном
 - Б) письменном
 - В) по желанию руководителя
7. Руководитель должен в любом случае делегировать:
- А) необычные, исключительные дела
 - Б) подготовленную работу
 - В) задачи особой важности
8. В основе административных методов управления лежит:
- А) воспитание
 - Б) поощрение
 - В) стимулирование
 - Г) принуждение
9. В таможенных органах преобладает стиль руководства:
- А) авторитарный
 - Б) демократический
 - В) либеральный
10. Основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций называют термином:
- А) функция управления
 - Б) принципы управления
 - В) методы управления
 - Г) свойства управления
11. Таможни осуществляют планирование:
- А) стратегическое
 - Б) оперативное
 - В) тактическое
12. Воспитательная функция науки менеджмент направлена на:
- А) формирования арсенала управленческих методов
 - Б) прогнозирование динамики развития организации
 - В) формирование организационной культуры
13. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:
- А) ISO9001:2000
 - Б) ISO 9001:2008
 - В) ISO 9001:2009

14. Виды таможенного менеджмента:

- А) общий
- Б) специальный
- В) объект
- Г) все варианты верны

15. Когнитивный подход – это:

Задача

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

Вариант 7

1. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это:

- А) стадия управления
- Б) этап управления
- В) цикл управления
- Г) фаза управления

2. Подход, объединяющий в себе процессный, ситуационный, и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации, в целом называется:

- А) целостно-эволюционный
- Б) когнитивный
- В) методологический
- Г) функциональный

3. Уплаченные суммы пошлин возвращаются при использовании режима:

- А) переработки на и вне таможенной территории РФ
- Б) таможенного склада
- В) транзита
- Г) уничтожения

4. Центральным таможенным органом РФ является:

- А) таможенный пост
- Б) РТУ
- В) ГТК
- Г) Правительство РФ

5. Три вида структурных подразделений:

- А) оперативный, штабной, функциональный

Б) интуитивный, рациональный, оптимальный

6. Назовите четыре методологических подхода и решения проблем управления

7. Механизм достижения цели в управлении

А) социальное соревнование

Б) конкуренция

В) финансовый менеджмент

8. _____ подход – это методология исследования, проектирования, конструирования объектов как систем.

9. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?

А) чем больше информации, тем лучше

Б) избыток информации так же вреден, как её недостаток

В) избыточный объём информации – залог успеха

10. Согласно теории менеджмента решения могут быть приняты:

А) коллегиально

Б) единолично

В) стихийно

Г) бессознательно

11. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:

А) внешне навязанным

Б) пассивным

В) вынужденным

12. Целями таможенных органов являются:

А) таможенное регулирование ВЭД

Б) содействие внешней торговле

В) оба варианта верны

13. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:

А) появлением и развитием массового машинного производства

Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций

В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику страны

14. Основные характеристики внешней среды для организации:

А) все перечисленное

Б) взаимосвязанность факторов, сложность

В) сложность и подвижность

Г) взаимосвязанность и неопределенность

15. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2009

Задача

Во многих случаях разоблачение должностными лицами таможенных органов пассажиров, провозящих контрабанду, становится результатом наблюдения их специфических поведенческих реакций. Назовите особенности внешнего вида и поведения человека, свидетельствующие о возможном провозе контрабанды.

Вариант 8

1. Таможенный менеджмент – это:
2. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:
 - А) ISO 9001:2000
 - Б) ISO 9001:2008
 - В) ISO 9001:2009
3. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:
 - А) появлением и развитием массового машинного производства
 - Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций
 - В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику страны
4. _____ подход – это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.
5. Три вида структурных подразделений:
 - А) оперативный, штабной, функциональный
 - Б) интуитивный, рациональный, оптимальный
6. Назовите четыре методологических подхода и решения проблем управления _____
7. Механизм достижения цели в управлении – это:
 - А) социальное соревнование
 - Б) конкуренция
 - В) финансовый менеджмент
8. Управленческие решения бывают:
 - А) определенные
 - Б) неопределенные
 - В) оба варианта верны
9. Экономический механизм менеджмента состоит из:
 - А) все перечисленное
 - Б) внутрифирменное управление, управление производством
 - В) управление персоналом, управление производством
 - Г) внутрифирменное управление, управление персоналом
10. Планирование действий — это:
 - А) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
 - Б) уточнение ролей

- В) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
- Г) оценка затрат времени для каждой операции
11. Что означает «принять решение»?
- А) перебрать все возможные альтернативы
- Б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- В) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- Г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана
12. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?
- А) чем больше информации, тем лучше
- Б) избыток информации так же вреден, как её недостаток
- В) избыточный объём информации – залог успеха
13. Согласно теории менеджмента решения могут быть приняты:
- А) коллегиально
- Б) единолично
- В) стихийно
- Г) бессознательно
14. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:
- А) внешне навязанным
- Б) пассивным
- В) вынужденным
15. Когнитивный подход – это:
- Задача*
- Понаблюдайте за телефонными разговорами окружающих, проанализируйте их с точки зрения краткости, тактичности, результативности. Определите основные рекомендации ведения служебных телефонных разговоров. Составьте служебный телефонный разговор между заместителем начальника таможни и начальником отдела таможенных платежей таможни.

Вариант 9

1. Определенным образом организованные коллективы сотрудников таможенных органов, их взаимосвязи, принципы и методы, позволяющие осуществить свое целевое предназначение, – это:
- А) система управления
- Б) таможенные органы
- В) ФТС
- Г) система управления в таможенных органах
2. Применение прогрессивной системы оплаты труда в организации относится к экономическим методам:

- А) поощрения
- Б) планирования
- В) наказания
- Г) финансирования

3. Таможенные органы являются представителями власти:

- А) законодательной
- Б) исполнительной
- В) судебной

4. Какие организационно-распорядительные методы применяются в таможенных органах?

- А) организационные
- Б) распорядительные
- В) дисциплинарные
- Г) все выше перечисленное

5. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это:

- А) стадия управления
- Б) этап управления
- В) цикл управления
- Г) фаза управления

6. Экономический механизм менеджмента состоит из:

- А) все перечисленное
- Б) внутрифирменное управление, управление производством
- В) управление персоналом, управление производством
- Г) внутрифирменное управление, управление персоналом

7. Управленческое решение – это:

- А) социально-экономическая система
- Б) технологическая система
- В) информационная система
- Г) все варианты верны

9. К общим функциям управления относится:

- А) все ответы верны
- Б) планирование
- В) организация
- Г) контроль

10. Ситуационный подход – это:

11. Объект управления – это:

12. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:

- А) внешне навязанным
- Б) пассивным
- В) вынужденным

13. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) оба варианта верны

14. Элементами системы управления не является:

- А) внешняя среда
- Б) выход (решение проблемы)
- В) структурный уровень
- Г) вход (проблема)

15. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:

- А) появлением и развитием массового машинного производства
- Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций
- В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику страны

Задача

Вы критикуете свою подчиненную, которая в ответ реагирует очень эмоционально и плачет. Вам приходится прекращать беседу. Как добиться того, чтобы она все-таки узнала ваши замечания?

Вариант 10

1. Система управления – это:

- А) множество элементов, связанных друг с другом, образующих определенную целостность
- Б) система, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели
- В) совокупность устойчивых связей между органом управления, объектом и внешней средой, определяющимися различными формами взаимодействия
- Г) система, состоящая из разнородных элементов и не обладающая свойством взаимосвязи

2. Таможенный менеджмент – это:

3. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:

- А) внешне навязанным
- Б) пассивным
- В) вынужденным

4. Таможенные органы являются представителями власти:

- А) законодательной
- Б) исполнительной
- В) судебной

5. Система управления таможенным делом представляется органами управления как субъектом управления и ...
6. _____ подход – это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.
7. Основным средством воздействия на человека в социально-психологических методах управления в менеджменте является:
- А) убеждение
 - Б) заработная плата
 - В) премиальная выплата
 - Г) дисциплинарная ответственность
8. Целями таможенных органов являются:
- А) таможенное регулирование ВЭД
 - Б) содействие внешней торговле
 - В) все выше перечисленное.
9. Применение прогрессивной системы оплаты труда в организации относится к экономическим методам:
- А) поощрения
 - Б) планирования
 - В) наказания
 - Г) финансирования
10. В менеджменте выделяют следующие виды коммуникаций:
- А) межличностные
 - Б) многоуровневые
 - В) межуровневые
 - Г) диагональные
11. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:
- А) появлением и развитием массового машинного производства
 - Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций
 - В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику стран
12. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:
- А) ISO 9001:2000
 - Б) ISO 9001:2008
 - В) ISO 9001:2009
13. Низший уровень в структуре управления таможенными органами – это:
- А) ФТС
 - Б) таможенные посты
 - В) РТУ
 - Г) таможни
14. Что не относится к основным компонентам организационной структуры управления (ОСУ) в таможенных органах?
- А) звенья ОСУ

- Б) уровни ОСУ
- В) элементы ОСУ
- Г) методы ОСУ

15. Элементами системы управления не является:

- А) внешняя среда
- Б) выход (решение проблемы)
- В) структурный уровень
- Г) вход (проблема)

Задача

По технологической схеме взаимодействия сотрудники вашего отдела взаимодействуют с сотрудниками сторонней организации «Х», оказывающей вам услуги. У некоторых сотрудников обеих структур существуют взаимные претензии к качеству работы друг друга, в связи с чем между ними достаточно часто возникают конфликты. Это, в свою очередь, отражается на эффективности работы всего отдела. Каким образом можно разрешить сложившуюся ситуацию?

Вариант 11

1. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) оба варианта верны

2. Системный подход – это...

3. Низший уровень в структуре управления таможенными органами –

это:

- А) ФТС
- Б) таможенные посты
- В) РТУ
- Г) таможни

4. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это:

- А) стадия управления
- Б) этап управления
- В) цикл управления
- Г) фаза управления

5. Таможенный менеджмент – это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

- В) оба варианта верны

6. Подход объединяющий в себе процессный, ситуационный, и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации в целом называется:

- А) целостно-эволюционный
- Б) когнитивный
- В) методологический
- Г) функциональный

7. Согласно теории менеджмента решения могут быть приняты:

- А) коллегиально
- Б) единолично
- В) стихийно
- Г) бессознательно

8. Области знаний, наиболее существенные для формирования теории управления таможенным делом, состоят из:

- А) трех видов
- Б) двух видов
- В) пяти видов

9. Планирование действий – это:

А) создание следующего звена меду постановкой цели и программой ее реализации

Б) уточнение ролей

В) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели

Г) оценка затрат времени для каждой операции

10. В таможенных органах преобладает стиль руководства:

- А) авторитарный
- Б) демократический
- В) либеральный

11. Объектом управления является:

- А) человек
- Б) коллектив
- В) организация
- Г) все варианты верны

12. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) оба варианта верны

13. Теория управления – это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

- В) оба варианта верны
- Г) оба варианта не верны

14. Подход, объединяющий в себе процессный, ситуационный, и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации, в целом называется:

- А) целостно-эволюционный
- Б) когнитивный
- В) методологический
- Г) функциональный

15. Элементами системы управления не является:

- А) внешняя среда
- Б) выход (решение проблемы)
- В) структурный уровень
- Г) вход (проблема)

Задача

В вашем отделе работает 8 человек. Один из ваших сотрудников (женщина, 43 года) категорически не приемлет запах табака, однако двое мужчин в отделе курят. В связи с этим в отделе достаточно часто возникают конфликты, причем в них задействованы уже практически все сотрудники, поддерживающие ту или иную сторону. Нужно ли вам как руководителю вмешиваться в данную ситуацию? Какими способами можно разрешить данный конфликт?

Вариант 12

1. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) оба варианта верны

2. Основным средством воздействия на человека в социально-психологических методах управления в менеджменте является:

- А) убеждение
- Б) заработная плата
- В) премиальная выплата
- Г) дисциплинарная ответственность

3. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) все выше перечисленное

4. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это:

- А) стадия управления
- Б) этап управления
- В) цикл управления

Г) фаза управления

5. Таможенный менеджмент – это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

В) оба варианта верны

6. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2009

7. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:

А) появлением и развитием массового машинного производства

Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций

В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику страны

8. _____ подход – это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.

9. Три вида структурных подразделений:

А) оперативный, штабной, функциональный

Б) интуитивный, рациональный, оптимальный

10. Целями таможенных органов являются:

А) таможенное регулирование ВЭД

Б) содействие внешней торговле

В) оба варианта верны

11. Объектом управления является:

А) человек

Б) коллектив

В) организация

Г) все варианты верны

12. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители

А) среднего уровня

Б) низшего уровня

В) высшего, среднего и низшего уровня

Г) высшего уровня

13. В таможенных органах преобладает стиль руководства:

А) авторитарный

Б) демократический

В) либеральный

14. Уплаченные суммы пошлин возвращаются при использовании режима:

- А) переработки на и вне таможенной территории РФ
- Б) таможенного склада
- В) транзита
- Г) уничтожения

15. Элементами системы управления не является:

- А) внешняя среда
- Б) выход (решение проблемы)
- В) структурный уровень
- Г) вход (проблема)

Задача

Дайте характеристику системе материального и морального стимулирования в таможенных органах России. Каким образом и в какой степени мотивационная политика таможенных органов России удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?

Вариант 13

1. Система управления – это:

- А) множество элементов, связанных друг с другом, образующих определенную целостность
- Б) система, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели
- В) совокупность устойчивых связей между органом управления, объектом и внешней средой, определяющимися различными формами взаимодействия

Г) система, состоящая из разнородных элементов и не обладающая свойством взаимосвязи

2. Таможенный менеджмент – это...

3. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:

- А) внешне навязанным
- Б) пассивным
- В) вынужденным

4. Таможенные органы являются представителями власти:

- А) законодательной
- Б) исполнительной
- В) судебной

5. Система управления таможенным делом представляется органами управления как субъектом управления и...

6. _____ подход – это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.

7. Основным средством воздействия на человека в социально-психологических методах управления в менеджменте является:

- А) убеждение
 - Б) заработная плата
 - В) премиальная выплата
 - Г) дисциплинарная ответственность
8. Целями таможенных органов являются:
- А) таможенное регулирование ВЭД
 - Б) содействие внешней торговле
 - В) все выше перечисленное
9. Применение прогрессивной системы оплаты труда в организации относится к экономическим методам:
- А) поощрения
 - Б) планирования
 - В) наказания
 - Г) финансирования
10. В менеджменте выделяют следующие виды коммуникаций:
- А) межличностные
 - Б) многоуровневые
 - В) межуровневые
 - Г) диагональные
11. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:
- А) появлением и развитием массового машинного производства
 - Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций
 - В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику стран
12. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:
- А) ISO 9001:2000
 - Б) ISO 9001:2008
 - В) ISO 9001:2009
13. Низший уровень в структуре управления таможенными органами – это:
- А) ФТС
 - Б) таможенные посты
 - В) РТУ
 - Г) таможни
14. Что не относится к основным компонентам организационной структуры управления (ОСУ) в таможенных органах?
- А) звенья ОСУ
 - Б) уровни ОСУ
 - В) элементы ОСУ
 - Г) методы ОСУ
15. Элементами системы управления не является:
- А) внешняя среда
 - Б) выход (решение проблемы)

В) структурный уровень

Г) вход (проблема)

Задача

Таможенные органы и таможенные представители. Сравните принципы и методы, используемые при управлении данными структурами.

Вариант 14

1. Целями таможенных органов являются:

А) таможенное регулирование ВЭД

Б) содействие внешней торговле

В) оба варианта верны

2. Системный подход – это...

3. Низший уровень в структуре управления таможенными органами – это:

А) ФТС

Б) таможенные посты

В) РТУ

Г) таможни

4. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это:

А) стадия управления

Б) этап управления

В) цикл управления

Г) фаза управления

5. Таможенный менеджмент – это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

В) оба варианта верны

6. Подход, объединяющий в себе процессный, ситуационный, и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации в целом, называется:

А) целостно-эволюционный

Б) когнитивный

В) методологический

Г) функциональный

7. Согласно теории менеджмента решения могут быть приняты:

А) коллегиально

Б) единолично

В) стихийно

Г) бессознательно

8. Области знаний, наиболее существенные для формирования теории управления таможенным делом, состоят из:

А) трех видов

Б) двух видов

В) пяти видов

9. Планирование действий — это:

А) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации

Б) уточнение ролей

В) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели

Г) оценка затрат времени для каждой операции

10. В таможенных органах преобладает стиль руководства:

А) авторитарный

Б) демократический

В) либеральный

11. Объектом управления является:

А) человек

Б) коллектив

В) организация

Г) все варианты верны

12. Целями таможенных органов являются:

А) таможенное регулирование ВЭД

Б) содействие внешней торговле

В) оба варианта верны

13. Теория управления это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

В) оба варианта верны

Г) оба варианта не верны

14. Подход, объединяющий в себе процессный, ситуационный, и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации в целом, называется:

А) целостно-эволюционный

Б) когнитивный

В) методологический

Г) функциональный

15. Элементами системы управления не является:

- А) внешняя среда
- Б) выход (решение проблемы)
- В) структурный уровень
- Г) вход (проблема)

Задача

В течение последних трех лет в регионе деятельности Х таможи наблюдается постоянное снижение объемов таможенного декларирования товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. Данное обстоятельство ведет к снижению контрольных показателей таможи, в том числе по перечислению в федеральный бюджет доходов от взимания таможенных платежей. Какие решения можно принять для улучшения сложившейся ситуации?

Вариант 15

1. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- А) среднего уровня
- Б) низшего уровня
- В) высшего, среднего и низшего уровня
- Г) высшего уровня

2. Основным средством воздействия на человека в социально-психологических методах управления в менеджменте является:

- А) убеждение
- Б) заработная плата
- В) премиальная выплата
- Г) дисциплинарная ответственность

3. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) все выше перечисленное

4. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это:

- А) стадия управления
- Б) этап управления
- В) цикл управления
- Г) фаза управления

5. Таможенный менеджмент – это:

А) еория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

- В) оба варианта верны
6. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:
- А) ISO 9001:2000
 - Б) ISO 9001:2008
 - В) ISO 9001:2009
7. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:
- А) появлением и развитием массового машинного производства
 - Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций
 - В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику страны
8. _____ подход - это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.
9. Три вида структурных подразделений:
- А) оперативный, штабной, функциональный
 - Б) интуитивный, рациональный, оптимальный
10. Целями таможенных органов являются:
- А) таможенное регулирование ВЭД
 - Б) содействие внешней торговле
 - В) оба варианта верны
11. Объектом управления является:
- А) человек
 - Б) коллектив
 - В) организация
 - Г) все варианты верны
12. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:
- А) среднего уровня
 - Б) низшего уровня
 - В) высшего, среднего и низшего уровня
 - Г) высшего уровня
13. В таможенных органах преобладает стиль руководства:
- А) авторитарный
 - Б) демократический
 - В) либеральный
14. Уплаченные суммы пошлин возвращаются при использовании режима:
- А) переработки на и вне таможенной территории РФ
 - Б) таможенного склада
 - В) транзита
 - Г) уничтожения
15. Элементами системы управления не является:
- А) внешняя среда
 - Б) выход (решение проблемы)
 - В) структурный уровень

Г) вход (проблема)

Задача

Сравните порядок прохождения службы федеральных государственных служащих и сотрудников таможенных органов. Результаты оформите в виде таблицы.

Вариант 16

1. Уплаченные суммы пошлин возвращаются при использовании режима:

- А) переработке на и вне таможенной территории РФ
- Б) таможенного склада
- В) транзита
- Г) уничтожения

2. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- А) среднего уровня
- Б) низшего уровня
- В) высшего, среднего и низшего уровня
- Г) высшего уровня

3. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) оба варианта верны

4. Объектом управления является:

- А) человек
- Б) коллектив
- В) организация
- Г) все варианты верны

5. Таможенный менеджмент — это...

- 6. Система менеджмента качества — это: А) ISO 9001:2000
- Б) ISO 9001:2008
- В) ISO 9001:2001

7. Процедура гибридного типа входит в состав:

- А) ситуационного подхода
- Б) процессного подхода
- В) системного подхода
- Г) целостно-эволюционного подхода

8. Процессный подход — это...

9. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- А) среднего уровня
- Б) низшего уровня
- В) высшего, среднего и низшего уровня
- Г) высшего уровня

10. В таможенных органах преобладает стиль руководства:

- А) авторитарный
- Б) демократический
- В) либеральный

11. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта – это...

12. Планирование — это...

13. Согласно теории менеджмента решения могут быть приняты:

- А) коллегиально
- Б) единолично
- В) стихийно
- Г) бессознательно

14. Таможенный менеджмент — это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

В) оба варианта верны

Г) оба варианта не верны

15. Низший уровень в структуре управления таможенными органами — это:

А) ФТС

Б) таможни

В) таможенные посты

Г) РТУ

Задача

Изучите и систематизируйте должности и соответствующие им классные чины федеральных государственных служащих таможенных органов.

Вариант 17

1. Таможенный менеджмент — это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

В) оба варианта верны

Г) оба варианта не верны

2. Подход, объединяющий в себе процессный, ситуационный и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и

таможенной организации в целом, называется:

- А) целостно-эволюционный
- Б) когнитивный
- В) методологический
- Г) функциональный

3. Три вида структурных подразделений:

- А) оперативный, штабной, функциональный
- Б) интуитивный, рациональный, оптимальный

4. Целями таможенных органов являются:

- А) таможенное регулирование ВЭД
- Б) содействие внешней торговле
- В) оба варианта верны

5. Объектом управления является:

- А) человек
- Б) коллектив
- В) организация
- Г) все варианты верны

6. Низший уровень в структуре управления таможенными органами —

это:

- А) ФТС
- Б) таможни
- В) таможенные посты
- Г) РТУ

7. Системный подход — это...

8. В таможенных органах преобладает стиль руководства:

- А) авторитарный
- Б) демократический
- В) либеральный

9. Основные функции управления:

- А) планирование, контроль
- Б) планирование, организация, мотивация, контроль
- В) организация, мотивация
- Г) организация, мотивация, контроль

10. Планирование действий — это:

А) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации

Б) уточнение ролей

В) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели

Г) оценка затрат времени для каждой операции

11. Определенная последовательность видов работ по реализации целей развития объекта — это:

- А) стадия управления
- Б) этап управления

В) цикл управления

Г) фаза управления

12. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

А) среднего уровня

Б) низшего уровня

В) высшего, среднего и низшего уровня

Г) высшего уровня

13. Система менеджмента качества — это:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2001

14. Области знаний, наиболее существенные для формирования теории управления таможенным делом, состоят из:

А) трех видов

Б) двух видов

В) пяти видов

15. Система управления таможенным делом представляется органами управления как субъектом управления и таможенным делом как:

А) вид управления

Б) объект управления

В) теория управления

Задача

Должностными лицами таможенных органов выявлено правонарушение, связанное с недостоверным декларированием товаров, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации. В ходе таможенного расследования правонарушители были вызваны на опрос. Назовите основные стадии проведения опроса, правила его построения. Смоделируйте опрос по делу о правонарушении. Примените необходимые тактические приемы (работа в группе).

Вариант 18

1. Система управления таможенным делом представляется органами управления как субъектом управления и таможенным делом как:

А) вид управления

Б) объект управления

В) теория управления

2) Ставки ввозных и вывозных таможенных пошлин изменяются:

А) таможенными постами

Б) РТУ

В) Правительством РФ

Г) ГТК по согласованию с правительством РФ

3. Объектом управления является:

А) человек

- Б) коллектив
- В) организация
- Г) все варианты верны

4. Какое из приведенных ниже определений соответствует понятию «функция управления»?

А) совокупность всех видов управленческой деятельности (планирование, организация и т.д.)

Б) нацеленность на конечный результат

В) основополагающие начала, определяющие структуру все системы управления

Г) способы воздействия на отдельных людей и на коллектив в целом

5. _____ подход — это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.

6. Что не относится к основным компонентам организационной структуры управления (ОСУ) в таможенных органах?

А) звенья ОСУ

Б) уровни ОСУ

В) элементы ОСУ

Г) методы ОСУ

7. Элементами системы управления не является:

А) внешняя среда

Б) выход (решение проблемы)

В) структурный уровень

8. Термин «управление» относится:

А) к процессам

Б) к объектам

В) все ответы верны

Г) к системам

9. Таможни осуществляют планирование:

А) стратегическое

Б) оперативное

В) тактическое

10. Воспитательная функция науки менеджмент направлена на:

А) формирование арсенала управленческих методов

Б) прогнозирование динамики развития организации

В) формирование организационной культуры

11. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2009

12. Таможенные органы являются представителями власти:

А) законодательной

Б) исполнительной

В) судебной

13. Ситуационный подход — это...

14. Что означает «принять решение»?

А) перебрать все возможные альтернативы

Б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

В) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

Г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

15. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

А) чем больше информации, тем лучше

Б) избыток информации так же вреден, как её недостаток

В) избыточный объём информации – залог успеха

Задача

Во многих случаях разоблачение должностными лицами таможенных органов пассажиров, провозящих контрабанду, становится результатом наблюдения их специфических поведенческих реакций. Назовите особенности внешнего вида и поведения человека, свидетельствующие о возможном провозе контрабанды.

Вариант 19

1. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:

А) внешне навязанным

Б) пассивным

В) вынужденным

2. Когнитивный подход — это...

3. Низший уровень в структуре управления таможенными органами — это:

А) ФТС

Б) таможи

В) таможенные посты

Г) РТУ

4. Таможенный менеджмент – это:

А) теория управления функционированием и развитием таможенных институтов, организаций, технологий и таможенного персонала с целью результативного исполнения государственных функций и предоставления государственных таможенных услуг

Б) теория управления таможенными институтами, организациями, процессами и услугами в их целостной взаимосвязи

В) оба варианта верны

Г) оба варианта не верны

5. В таможенных органах преобладает стиль руководства:

А) авторитарный

Б) демократический

В) либеральный

6. Области знаний, наиболее существенные для формирования теории управления таможенным делом, состоят из:

А) трех видов

Б) двух видов

В) пяти видов

7. _____ подход концентрируется на том, что выбор управленческого решения определяется ситуацией.

8. Основные функции управления:

А) планирование, контроль

Б) планирование, организация, мотивация, контроль

В) организация, мотивация

Г) организация, мотивация, контроль

9. Целостно-эволюционный подход — это...

10. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2009

11. Система менеджмента качества — это:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2001

Г) ISO 9001:2009

12. Элементами системы управления не является:

А) внешняя среда

Б) выход (решение проблемы)

В) структурный уровень

Г) вход (проблема)

13. Подход, объединяющий в себе процессный, ситуационный и системный подходы, на уровне формирования знаний о таможенных процессах и таможенной организации в целом, называется:

А) целостно-эволюционный

Б) когнитивный

В) методологический

Г) функциональный

14. Уплаченные суммы пошлин возвращаются при использовании режима:

А) переработки на и вне таможенной территории РФ

Б) таможенного склада

В) транзита

Г) уничтожения

15. Какое из приведенных ниже определений соответствует понятию «функция управления»?

А) совокупность всех видов управленческой деятельности (планирование, организация и т.д.)

Б) нацеленность на конечный результат

В) основополагающие начала, определяющие структуру все системы управления

Г) способы воздействия на отдельных людей и на коллектив в целом

Задача

Понаблюдайте за телефонными разговорами окружающих, проанализируйте их с точки зрения краткости, тактичности, результативности. Определите основные рекомендации ведения служебных телефонных разговоров. Составьте служебный телефонный разговор между заместителем начальника таможи и начальником отдела таможенных платежей таможи.

Вариант 20

1. Низший уровень в структуре управления таможенными органами — это:

А) ФТС

Б) таможенные посты

В) РТУ

Г) таможи

2. Таможенный менеджмент — это...

3. Объектом управления является:

А) человек

Б) коллектив

В) организация

Г) все варианты верны

4. Низший уровень в структуре управления таможенными органами — это:

А) ФТС

Б) таможи

В) таможенные посты

Г) РТУ

5. Системный подход — это...

6. Таможи осуществляют планирование:

А) стратегическое

Б) оперативное

В) тактическое

7. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:

А) появлением и развитием массового машинного производства

Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций

В) снижением объектов иностранного инвестирования в экономику

стран

8. _____ подход рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологических функций.

9. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- А) среднего уровня
- Б) низшего уровня
- В) высшего, среднего и низшего уровня
- Г) высшего уровня

10. Система управления – это:

А) множество элементов, связанных друг с другом, образующих определенную целостность

Б) система, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели

В) совокупность устойчивых связей между органом управления, объектом и внешней средой, определяющимися различными формами взаимодействия

Г) система, состоящая из разнородных элементов и не обладающая свойством взаимосвязи

11. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:

- А) ISO 9001:2000
- Б) ISO 9001:2008
- В) ISO 9001:2009

12. Виды таможенного менеджмента:

- А) общий
- Б) специальный
- В) объект
- Г) все варианты верны

13. Какие организационно-распорядительные методы применяются в таможенных органах?

- А) организационные
- Б) распорядительные
- В) дисциплинарные
- Г) все выше перечисленное

14. Уплаченные суммы пошлин возвращаются при использовании режима:

- А) переработки на и вне таможенной территории РФ
- Б) таможенного склада
- В) транзита
- Г) уничтожения

15. Целостно-эволюционный подход – это...

Задача

Выберите любую тему и проведите деловое совещание должностных лиц таможенного поста, отвечающее всем требованиям и правилам (работа в

группе).

Вариант 21

1. Целостно-эволюционный подход — это...

2. Три вида структурных подразделений:

А) оперативный, штабной, функциональный

Б) интуитивный, рациональный, оптимальный

3. Назовите четыре методологических подхода и решения проблем

управле-

ния:

4. Механизм достижения цели в управлении:

А) социальное соревнование

Б) конкуренция

В) финансовый менеджмент

5. _____ подход — это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.

6. Основным средством воздействия на человека в социально-психологических методах управления в менеджменте является:

А) убеждение

Б) заработная плата

В) премиальная выплата

Г) дисциплинарная ответственность

7. Целями таможенных органов являются:

А) таможенное регулирование ВЭД

Б) содействие внешней торговле

В) все выше перечисленное

8. Низший уровень в структуре управления таможенными органами — это:

А) ФТС

Б) таможни

В) таможенные посты

Г) РТУ

9. Таможенные органы являются представителями власти:

А) законодательной

Б) исполнительной

В) судебной

10. Центральным таможенным органом РФ является:

А) таможенный пост

Б) РТУ

В) ГТК

Г) Правительство РФ

11. Три вида структурных подразделений:

А) оперативный, штабной, функциональный

Б) интуитивный, рациональный, оптимальный

12. Решение таможенного органа по жалобе на решение, действие (бездействие) таможенного органа или его должностного лица применяется в виде:

А) устном

Б) письменном

В) по желанию руководителя

13. Руководитель должен в любом случае делегировать:

А) необычные, исключительные дела

Б) подготовленную работу

В) задачи особой важности

14. В менеджменте выделяют следующие виды коммуникаций:

А) межличностные

Б) многоуровневые

В) межуровневые

Г) диагональные

15. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

А) все перечисленное

Б) внутрифирменное управление, управление производством

В) управление персоналом, управление производством

Г) внутрифирменное управление, управление персоналом

Задача

Выделите основные принципы конструктивной критики подчиненных. Определите основные элементы конструктивной критики. Приведите пример конструктивной критики.

Вариант 22

1. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2009

2. Виды таможенного менеджмента:

А) общий

Б) специальный

В) объект

Г) все варианты верны

3. Какие организационно-распорядительные методы применяются в таможенных органах?

А) организационные

Б) распорядительные

В) дисциплинарные

Г) все выше перечисленное

4. Система управления — это...

5. Однородными считаются товары:

- А) одинаковые во всех отношениях с оцениваемыми
- Б) имеющие того же производителя
- В) перемещаемые между взаимозависимыми организациями
- Г) состоящие из схожих с оцениваемыми товарами компонентов

6. Таможенный менеджмент — это...

7. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:

- А) внешне навязанным
- Б) пассивным
- В) вынужденным

8. Таможенные органы являются представителями власти:

- А) законодательной
- Б) исполнительной
- В) судебной

9. Согласно теории менеджмента решения могут быть приняты:

- А) коллегиально
- Б) единолично
- В) стихийно
- Г) бессознательно

10. Административное воздействие по типу подчинения, которое характеризуется удовлетворением, связанным с освобождением от принятия самостоятельных решений, является:

- А) внешне навязанным
- Б) пассивным
- В) вынужденным

11. Когнитивный подход — это...

12. _____ подход рассматривает деятельность таможенных органов как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и технологических функций.

13. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- А) среднего уровня
- Б) низшего уровня
- В) высшего, среднего и низшего уровня
- Г) высшего уровня

14. Три вида структурных подразделений:

- А) оперативный, штабной, функциональный
- Б) интуитивный, рациональный, оптимальный

15. Управленческое решение — это...

Задача

В вашем отделе работает 8 человек. Один из ваших сотрудников (женщина, 43 года) категорически не приемлет запах табака, однако двое мужчин в отделе курят. В связи с этим в отделе достаточно часто возникают конфликты, причем в них задействованы уже практически все сотрудники, под-

держивающие ту или иную сторону. Нужно ли вам как руководителю вмешиваться в данную ситуацию? Какими способами можно разрешить данный конфликт?

Вариант 23

1. Управленческое решение – это...

2. Система управления – это:

А) множество элементов, связанных друг с другом, образующих определенную целостность

Б) система, деятельность которой сознательно координируется для достижения общей цели

В) совокупность устойчивых связей между органом управления, объектом и внешней средой, определяющимися различными формами взаимодействия

Г) система, состоящая из разнородных элементов и не обладающая свойством взаимосвязи

3. Концепция процессного подхода изложена в стандарте:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2009

4. Глобализация как фактор развития менеджмента характеризуется:

А) появлением и развитием массового машинного производства

Б) значительным увеличением темпов роста прямых иностранных инвестиций

В) снижением объемов иностранного инвестирования в экономику страны

5. _____ подход – это подход к оформлению, накоплению и использованию знаний об эволюции системы, целостности в условиях изменений.

6. Три вида структурных подразделений:

А) оперативный, штабной, функциональный

Б) интуитивный, рациональный, оптимальный

7. Термин «управление» относится:

А) к процессам

Б) к объектам

В) все ответы верны

Г) к системам

8. Решение таможенного органа по жалобе на решение, действие (бездействие) таможенного органа или его должностного лица применяется в виде:

А) устном

Б) письменном

В) по желанию руководителя

9. Система менеджмента качества – это:

А) ISO 9001:2000

Б) ISO 9001:2008

В) ISO 9001:2001

Г) ISO 9001:2009

10. В таможенных органах преобладает стиль руководства:

А) авторитарный

Б) демократический

В) либеральный

11. Целями таможенных органов являются:

А) таможенное регулирование ВЭД

Б) содействие внешней торговле

В) оба варианта верны

12. Управленческое решение – это...

13. Низший уровень в структуре управления таможенными органами –

это :

А) ФТС

Б) таможенные посты

В) РТУ

Г) таможни

14. Системный подход – это...

15. Объектом управления является:

А) человек

Б) коллектив

В) организация

Г) все варианты верны

Задача

Перед вами пример оценки пяти кандидатов на должность с использованием трехбалльной системы $O_1 = O_2 = \{1, 2, 3\}$ и по двум критериям: образование (C_1) и опыт работы (C_2) (таблица).

Кандидаты	Критерий	
	Образование	Опыт
1	1	3
2	2	2
3	2	1
4	1	2
5	3	1

Осуществите процедуру выбора методом условной оптимизации, если известно, что первый по значимости критерий – опыт, а оценка по образованию должна быть не менее 2 баллов.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Альбеков, А. У. Таможенная логистика [Текст]: учебн. пособие / А. У. Альбеков, С. Н. Гамидуллаев, А. В. Парфенов. – Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2013. – 176 с.

2. Макрусев, В. В. Системный анализ в таможенном деле [Электронный ресурс]: учебник / В. В. Макрусев. – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 471 с. – Режим доступа: biblioclub.ru

Электронно-библиотечные системы:

1. <http://www.biblioclub.ru> – ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

2. <http://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека eLibrary.

3. <http://www.library.kstu.kursk.ru> – Электронная библиотека ЮЗГУ.

4. <http://www.prlib.ru> – Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина.

5. <http://нэб.рф> – Информационная система «Национальная электронная библиотека».

Отраслевые научно-технические журналы в библиотеке университета:

1. Вестник российской таможенной академии.

2. Таможенное дело.

Современные профессиональные базы данных:

1. <http://kurskstat.gks.ru> – База данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Курской области.

2. <http://www.diss.rsl.ru> – База данных Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки.

3. <http://www.polpred.com> – База данных «Polpred.com Обзор СМИ».

4. <http://www.apps.webofknowledge.com> – База данных Web of Science.

5. <http://www.dlib.eastview.com> – База данных периодики «EastView».

6. <http://www.scopus.com> – База данных Scopus.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК