

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У)

О.А. Немченко, Е.Н. Гончарова, М.С. Начкебия

ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методическое пособие



БЕЛГОРОД 2025

УДК 339.543
ББК 65.428
Н 50

*Рекомендовано к печати редакционно-издательским советом
Института экономики и управления НИУ «БелГУ» от 19.02.2025 № 7*

Авторы:

Немченко Ольга Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления ФГБОУ ВО «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова»;

Гончарова Елена Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления ФГБОУ ВО «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова»;

Начкебия Майя Севериановна, старший преподаватель кафедры социальных технологий и государственной службы ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

Рецензенты:

Сапрыка Виктор Александрович, доктор социологических наук, доцент, директор АНО «Институт приграничного сотрудничества и интеграции»;

Власова Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

Немченко О.А.,

Н 50 Таможенный менеджмент : методическое пособие /
О.А. Немченко, Е.Н. Гончарова, М.С. Начкебия. – Белгород : ООО
«Эпицентр», 2025. – 48 с.

Методическое пособие разработано с учётом необходимости изучения управленческих аспектов деятельности таможенных органов. Пособие соответствует программе учебной дисциплины «Таможенный менеджмент» и предназначено для студентов специальности «Таможенное дело».

УДК 339.543
ББК 65.428

© Немченко О.А., Гончарова Е.Н.,
Начкебия М.С., 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Таможенное дело в России как объект управления	5
Тема 2. Организация и особенности процесса управления в таможенных органах.....	7
Тема 3. Стратегический подход к управлению таможенными органами	11
Тема 4. Кадровое обеспечение таможенных органов	19
Тема 5. Традиционная модель управления таможенными органами РФ.....	23
Тема 6. Контроллинг и его специфика в таможенных органах.....	29
Тема 7. Влияние организационной культуры на процесс управления	33
Тема 8. Инновационная модель управления таможенными органами	38
Глоссарий	42
Список используемых источников	47

ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Таможенный менеджмент» является специальной, устанавливающей базовые знания для получения профессиональных умений и навыков. Знания теоретических основ управления в таможенных органах позволят специалистам определять потребность таможенных органов в персонале, грамотно проводить прием, адаптацию и продвижение сотрудников в таможенных органах, оценивать результаты деятельности персонала.

Таможенный менеджмент представляет собой теории государственного управления и менеджмента, является самостоятельной областью знаний, требует целенаправленного и систематического изучения, формирует у специалистов системное мышление в области управленческой деятельности с учетом своеобразия таможенной сферы.

Данное пособие позволит обучающимся коллективно и самостоятельно разбирать практические ситуации и задания, приобретая необходимые управленческие навыки, письменно и устно анализировать данные, и делать обоснованные выводы, развивать творческое мышление, также глубже изучить: таможенное дело как объект управления; организацию и процесс управления в таможенных органах; современные подходы к управлению таможенными органами, кадровое обеспечение системы таможенных органов; особенности контроллинга в таможенных органах; влияние организационной культуры на процесс управления; инновационную модель управления таможенными органами.

Методическое пособие направлено на приобретение студентами знаний о теории государственного управления и менеджменте, об особенностях управления таможенными органами и таможенной деятельностью, с учетом характера взаимодействия с органами государственной власти и участниками ВЭД.

Методическое пособие предназначено для студентов специальности 38.05.02 «Таможенное дело».

ТЕМА 1. ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО В РОССИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения:

1. Необходимость, понятие и содержание управления в таможенных органах.
2. Таможенный менеджмент как вид деятельности.
3. Менеджер в организации, его функции.
4. Роли, выполняемые менеджером в организации.

Задание 1

Докажите, что управленческий труд является производительным трудом.

Задание 2

Подумайте и дайте сравнительную характеристику следующих типов управления в таможенных органах:

Таблица 1

Критерии	Управление в условиях:		
	Командной экономики	Рыночной экономики	Экономики переходного периода
1.Цель			
2.Объект управления			
3.Субъект управления			
4.Требования к менеджерам			

Задание 3

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчинённых.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчинёнными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчинёнными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу сотрудников с учётом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

На основе анализа данной информации

1. Сгруппируйте данные качества в четыре группы: профессиональные, социальные, психологические, личностные

2. Какими еще, на ваш взгляд, качествами должен обладать руководитель?

3. По вашему мнению, имеются какие-либо специфические требования к менеджеру, работающему в условиях российской действительности?

Задание 4

1. Изучите существующие виды менеджмента. Дайте каждому из них характеристику. Ответ оформите письменно.

Задание 5

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что включает в себя понятие «таможенный менеджмент» и почему необходимо управление?

2. В чем отличие управленческого труда от других его видов?

3. В чем особенности таможенного менеджмента как науки?

4. Какие требования к профессиональной компетенции инспектора таможенных органов вы считаете наиболее важными и почему?

5. Почему наряду с высокой квалификацией инспектор таможенной службы должен обладать особыми личными качествами?

Задание 6

Определите основные критерии оценки деятельности таможенной организации со стороны внешней среды косвенного воздействия.

Результаты оформите в виде таблицы 2

Таблица 2

**Влияние факторов внешней среды косвенного
Воздействия**

Факторы внешней среды	Критерии оценки
Политико-правовые	
Экономические	
Социокультурные	
Технологические	
Природно-климатические	

Задание 7

Государственной регулирование труда в таможенных органах наряду с законодательным установлением и изменением минимального размера оплаты труда и государственных гарантий по оплате труда предполагает собой налоговое регулирование средств, направленных на оплату труда организациям, а также доходов физических лиц.

Таблица 3

Динамика налоговых поступлений и ставок

Процент налогового изъятия	Общая сумма поступления налогов на прибыль в бюджет (млн. руб.)
10	300
20	550
30	650
40	900
50	800
60	700

Отобразите графически зависимость между налоговыми поступлениями и динамикой налоговых ставок.

Объясните причины снижения суммы поступления налогов на прибыль в бюджет.

Задание 7

Попробуйте определить, людей с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в таможенной организации:

- таможенный брокер;
- главный бухгалтер;
- главный инспектор;
- начальник отдела кадров;
- начальник смены.

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

Задание 1

Определите организационную форму предприятия.

1. Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.
2. Объединение юридических лиц с целью координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих интересов.
3. Участники данной организации в случае банкротства солидарно несут субсидиарную ответственность по её обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере к стоимости их вкладов.
4. Добровольный союз, объединение организаций или лиц для достижения общей культурной, хозяйственной, научной или какой-либо другой цели.

Задание 2

Предположим, что Ваша цель: «Обеспечить, чтобы в ближайшие 12 месяцев каждый из Ваших подчинённых прошёл по меньшей мере трёхдневное повышение квалификации».

Укажите 3 количественных критерия, наличие которых заставит признать в формулировке постановку целей. Определите все возможные пути достижения целей.

Задание 3

Сформулируйте миссию и цели таможенных органов с учётом заинтересованных групп. Постройте дерево целей.

НАПРИМЕР. Различные группы, заинтересованные в деятельности компании по производству продуктов питания, желают, чтобы цели включали:

- покупатели – производство качественной, экологическиистой продукции по приемлемым ценам;
- поставщики – сохранение связей с компанией в течение длительного периода, а также расчётов с ней по ценам, обеспечивающих достаточный доход;
- общество – безопасное для окружающей среды, природы и людей производство товаров по минимальным ценам, увеличение рабочих мест, благотворительность;
- работники – обеспечение хороших условий труда, справедливой заработной платы и возможности продвижения;
- менеджеры – увеличение доли рынка, производственных мощностей, производительности труда;
- кредиторы – сохранение устойчивого финансового положения компании и выплату долгов точно в срок;

- дистрибьюторы – сохранение связей с компанией в течение длительного времени и продажу им товаров по ценам, обеспечивающим достаточный доход;
- акционеры – максимальную отдачу от их вложений.

Задание 4

Найдите в приведенном ниже тесте Мюнстерберга не менее 30 терминов, прямо или косвенно связанных с реализацией функций менеджмента.

Тест Мюнстерберга

Вракцептизация акционером метакция фанализма аудитубовиде выживание и ла-
гар-
мония виде композиция лиоми диагностика ра динамика до задача частиерархия лин
формация коды композиция ма компьютер ралкоза контроль линга ф контроль-
хикоординация та коррекция ма методина мотивация менемодель тапы ец объект
ус организация чето ферта би планирование те подходы ки принцип по пробле-
ма жу процесс о фора развития ели пра рационализация ра ви ревизия сор е инжиниринг
ут шорешение с мару ководитель нья ви перса мосохранение оной синергия лю син-
тез языка систематистагнация вастатика торю стимуляция хоната структура ки ал суб-
ъектив и технология пар и типе же ку управление мру став их аризма разявление иет

Задание 5

Раскрыть понятие и сущность таможенного менеджмента. Рассмотреть на примерах субъект и объект таможенного менеджмента.

Задание 6

Изучить содержание функций и методов управления таможенными органами. Раскрыть сущность и содержание общих функций управления. Определить взаимосвязь между функциями и методами управления таможенными органами.

Задание 7

Изучить организацию и систему управления в таможенных органах Российской Федерации. Рассмотреть порядок осуществления общего руководства таможенным делом и организационную структуру таможенных органов. Провести анализ и оценку результатов деятельности таможенных органов.

Задание 8

Произведите необходимые расчеты для того, чтобы заполнить таблицу. Проведите анализ фонда оплаты труда таможни.

Таблица 4

Основные показатели по труду и заработной плате таможи

Показатели	За отчетный год		Отклонение	
	по плану	фактически	+, -	%
1. Переменная часть оплаты труда рабочих, тыс. руб.	578 500	610 137		
2. Повременная часть оплаты труда рабочих, тыс. руб.	218 050	187 800		
3. Оплата труда служащих, тыс. руб.	93 450	73 688		
4. Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	890 000	871 625		
переменная часть				
постоянная часть				
5. Удельный вес в общем фонде заработной платы:				
переменной части				
постоянной части				
6. Объем производства продукции, тыс. руб.	3 738 000	3 705 495		
7. Среднесписочная численность персонала, чел.	1 095	1 100		
8. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.				
9. Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.				

Задание 9

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

а) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ

Задание 1

Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд. руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
10. Расширить номенклатуру продукции.
11. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
12. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
13. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
14. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, запущенные в производство за последние 5 лет.
15. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
16. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
17. Добиться увеличения притока денежных средств.
18. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
19. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы

Задание 2

Проанализировав целевое назначение типовых стратегий в таблице 5, определите, какая из этих стратегий соответствует ситуациям, представленным в таблице 6.

Таблица 5

Типовые стратегии

№	Название	Целевое назначение
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Пропажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типов бизнес - стратегий

Таблица 6

Типовые ситуации

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1		Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынка сбыта

		Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)
2		Когда поставщики организации дороги, не-сговорчивы или слабы. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидает продолжение расширения рынков сбыта. Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
3		Когда организация может стать монополистом в определенном регионе Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация
4		Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно расти Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
5		Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки
6		Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующийся быстрыми технологическими изменениями Когда основные конкуренты предлагают продукт лучшего качества по сравнимой цене Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями
7		Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам

		Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу Когда организация располагает сильной управленческой командой
8		Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены
9		Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов
10		Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии
11		Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров
12		Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией
13		Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи её активов

Задание 3

Деловая игра: «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Цель игры: Вовлечение студентов в обсуждение основных положений теории стратегического управления путем обсуждения проблем в малых группах.

Постановка проблемы: Задание преследует своей целью уяснение связи каждой из характеристик фирмы со стратегическим управлением, а не фиксации их приоритетности, которая в значительной мере носит ситуационный характер.

Методика проведения:

Каждая ситуация в течение 5 мин. выполняется индивидуально, затем в течение 15 мин. идет выработка решений в малых группах. После этого в течение 15 мин. проводится групповое обсуждение, на котором подчеркивается важность взгляда в рамках стратегического управления на фирму, как на субъект, занимающий определенное положение во внешней среде. Студенты сами, используя свое воображение, должны наполнить ситуацию необходимой дополнительной информацией, которой, по их мнению, должно быть достаточно для того, чтобы дать ответ. Преподаватель выполняет роль координатора и организатора обсуждения. Экспертами могут выступать делегированные представители микрогрупп и преподаватель.

Время на выполнение задания – 40-45 минут

Ситуация 1

Представьте себе, что Вас пригласила известная компания «Альфа» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего Вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) с изучения целей фирмы;
- в) с досконального анализа деятельности высшего руководства;
- г) с изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) с анализа производственного потенциала фирмы;
- е) с изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) с анализа человеческого потенциала фирмы и системы управления кадрами.

Ситуация 2

Все перечисленные в задании 1 направления анализа стратегического поведения фирмы имеют исключительно важное значение для понимания

того, в какой мере на фирме осуществляется стратегическое управление. Проранжируйте вышеназванные характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления.

Ситуация 3

Фирма получает достаточно большую прибыль, по поводу дальнейшего использования которой у руководства нет единого мнения. Выдвигается несколько предложений, основными из них являются:

- расширить производство уже создаваемой продукции
- приобрести сеть поставщиков, чтобы обезопасить себя от имеющего место сильного влияния колебаний на рынке ресурсов и комплектующих изделий;
- начать разработку новой продукции;
- увеличить вложения в расширение системы сбыта;
- приобрести производства, не связанные с профилем фирмы, но продаваемые в силу конъюнктуры рынка ценных бумаг по достаточно низкой цене.

Какой из вариантов развития фирмы, по Вашему мнению, является наиболее предпочтительным? Каковы будут Ваши рекомендации фирме?

Задание 4

Попробуйте представить себе таможенные органы, действующие в условиях полного отсутствия планомерности, т.е. функционирующую спонтанно (даже если вы убеждены, что такого не может быть). Опишите экономический порядок в рамках такой организации. Как, по-вашему, будет строиться управленческий процесс в таких условиях в его целостном виде?

Задание 5

На основе требований к формулировке стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссии и стратегического видения следующих известных фирм.

Макдоналдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру»

Полароид – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни»

Форд – (начало 20 века) – «Предоставление людям дешевого транспорта»

Кодак – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении»

Задание 6

Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют (+), какие затрудняют (-) развитие таможенных органов, а также выявите противоречивое влияние этих факторов.

Таблица 7

Оценка влияния факторов макроокружения на деятельность организации

№ п/п	Факторы	(+)	(-)
1	2	3	4
1	Природные ресурсы России		
2	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации)		
3	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки)		
5	Международные отношения (положение страны)		
6	Государственно-политическое устройство		
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8	Состояние правопорядка в стране		
9	Отношения собственности		
10	Монополизация экономики		
11	Состояние развития конкуренции		
12	Развитие инфраструктуры (информации, связи, товароснабжения, аудита и т.д.)		
13	Уровень экономического развития страны		
14	Инфляция		
15	Налогообложение		
16	Уровень жизни населения		
17	Безработица		
18	Социальная защищенность населения		
19	Конвертируемость рубля		

Задание 7

Определите основные составляющие стратегического потенциала таможенных органов. Результаты оформите в виде таблицы (табл.8).

Таблица 8

**Основные составляющие
стратегического потенциала таможенных органов**

Стратегический потенциал	Основные составляющие
Производительный потенциал	
Финансовый потенциал	
Кадровый потенциал	
Потенциал системы управления	

Задание 8

Ознакомившись с причинами неудач при реализации стратегии в таможенных органах, определите пути их нейтрализации.

Результаты оформите в виде таблицы 9.

Таблица 9

Причины неудач при реализации стратегии и пути их нейтрализации

Причины неудач при реализации стратегии	Пути нейтрализации
Игнорирование на стадии разработки возможных трудностей реализации стратегии	
Неконтролируемые внешние воздействия	
Неясная постановка целей, низкая подготовленность менеджеров	
Слабая координация деятельности	
Отсутствие увязки стратегических и оперативных планов	
Недостаток знаний и способностей сотрудников	
Слабая информированность относительно конечных целей и последствий стратегии	
Низкий уровень контроля над стратегически важными показателями для оценки успешной реализации стратегии	
Несоответствие организационной структуры и управленческого инструментария	
Несовместимость культурно-ценностных и нормативных структур	

ТЕМА 4. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

Задание 1

Приведите аргументы «за» и «против» делегирования полномочий в таможенных органах.

Таблица 9

«за»	«против»
------	----------

Задание 2

Перечень основных льгот и выплат корпоративного компенсационного пакета персоналу организации:

1. Участие в прибыли и собственности.
2. Участие в опционах по покупке акций фирмы на льготных условиях.
3. Оплата аренды и содержания офисов.
4. Оплата проживания в гостинице или съемной квартире.
5. Оплата работы прислуги.
6. Оплата членства в престижных клубах.
7. Оплата услуг приходящей няни работающим супругам.
8. Оплата ухода за престарелыми родителями или больными членами семьи сотрудников.
9. Доступ и лимит пользования корпоративной картой.
10. Покупка и оплата лимита на пользование мобильной связью.
11. Оплата телефонных кредитных карт и телефона в автомобиле.
12. Выделение фирмой лимита средств на представительские расходы.
13. Оплачиваемое приглашение на несколько персон в первоклассный ресторан на сумму не менее 100\$.
14. Бесплатные билеты на престижные мероприятия в театр, кино, музеи, на выставки и т.д.
15. Предоставление фирмой в пользование персональных компьютеров, ноутбуков, электронных записных книжек, диктофонов и других инновационных технических средств.
16. Отдых сотрудников и их семей: оплата стоимости путевок, проезда, дополнительные выплаты к отпуску и т.д.
17. Предоставление «банка нерабочих дней» (из суммы нормы отпуска и отгулов).
18. Служебная машина, оплата услуг водителя, бензина, ремонта, страхования, штрафов и т.д.
19. Оплата ремонта личного автомобиля, страхования, бензина и т.д.
20. Предоставление и оснащение отдельного кабинета для работы в офисе.
21. Оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших диагностических центрах.
22. Обеспечение корпоративными бытовыми комплексами.

23. Спортивные площадки, бассейны, сауны, комнаты психологической разгрузки и т.д.

24. Выдача ссуд и пособий на строительство жилья, ремонт или обустройство домов (квартир).

25. Выдача ссуд с пониженной процентной ставкой на собственное обучение и обучение членов семьи.

26. Выдача ссуд на проведение научной или рационализаторской работы, патентный поиск, лицензирование и т.д.

27. Оплата пикников для сотрудников фирмы и членов их семей.

28. Оплата шведского стола, банкетов после дискуссий по годовому отчету фирмы.

29. Дополнительное коммерческое страхование жизни, медицинское, пенсионное, социальное и имущества сотрудников и членов их семей.

30. Вручение отраслевых и корпоративных наград, ценных подарков.

31. Финансирование консалтинговых и экспертных услуг физических и юридических лиц.

32. Помощь в подготовке и частично оплате налоговой декларации, оказание юридических услуг.

33. Субсидируемые фирмой столовые, буфеты, кафетерии и т.д.

34. Организация и оплата коллективных гаражей и стоянок.

35. Оплата услуг сети Интернет, работы в интернет - кафе и т.д.

36. Выходные пособия по достижении пенсионного возраста.

37. Приглашение сотрудника в качестве лектора, эксперта, консультанта по проблемам производства.

38. Организация собственных служб медицинской помощи сотрудникам.

39. Программа индивидуальной помощи проблемному сотруднику: здоровье, вредные привычки, внешняя среда и т.д.

40. Премия за результаты экономического соревнования.

41. Оплата проезда лучших специалистов при расстоянии до работы в 100-120 км (электричка, такси и т.д.).

42. Оплаченное обеденное время и время регламентированных перерывов в работе.

43. Оплаченные отпуска по личным мотивам.

44. Оплачиваемое время нетрудоспособности.

45. Страхование по безработице.

46. Страхование по болезни и производственному травматизму.

47. Страхование по беременности, родам, выплата детских пособий.

48. Подарки по случаю рождения ребенка.

49. Оплата больничных услуг, проведения операций, услуг частных медицинских сестер.

50. Оплата ритуальных услуг, связанных с похоронами родных и близких.

51. Льготы, связанные с гибким графиком работы.

52. Помощь в сбережении денежных средств сотрудников и членов их семей.

53. Мероприятия по программе «Ветеран компании».

54. Выплаты по итогам конкурса «Лучший по должности», «Лучший по профессии».

55. Выплаты и льготы победителям смотра-конкурса качества товаров, изделий или услуг.

56. Предоставление услуг отдыха и развлечений.

57. Дополнительный выходной день для чествования победителей экономического соревнования.

58. Поощрение за отсутствие потерь товаров (продуктов) для исключения воровства и халатности.

59. Введение доплат за совмещение функций при замещении временно отсутствующих сотрудников.

60. Выплаты за реализацию полного объема товарного ассортимента продукции (услуг) и т.д.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Какие основные льготы и выплаты сегодня используются в полной мере в организациях?

2. Каковы причины недостаточного использования многих составляющих компенсационного пакета работника организации?

3. Какие шаги необходимо предпринять для более широкого использования компенсационного пакета в практике работы организации?

Задание 3

Рассмотреть понятие государственной (гражданской) службы как социального института. Изучить группы, должности, категории государственной (гражданской) службы и оформить их в таблицу. Рассмотреть понятие автобиографии и написать автобиографию.

Задание 4

Есть ли особенности управления организациями с различными формами собственности: государственной, муниципальной, частной? Ответ обоснуйте.

Задание 5

Чем приказ отличается от распоряжения? Назовите обязательные реквизиты приказа. Перечислите ключевые слова распоряжения. Составьте приказ о зачислении вновь принятого работника на должность младшего инспектора таможенной службы и распоряжение о продлении договора сотрудничества с таможенной службой Турции.

Задание 6

Представьте, что на переговорах партнеры решили вывести вас из себя. С этой целью они используют различные приемы, в том числе намекают на

некоторые известные им подробности вашей частной жизни. Каковы должны быть ваши действия?

Задание 7

Совещание – одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность ваших действий при его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

1. Вам предстоит провести совещание, предусмотренное календарным планом или в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

2. Какие приемы следует применять для контроля дискуссии в ходе совещания: сохранение единства участников совещания, их мобилизация, фокусирование внимания на обсуждаемой задаче?

3. Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рационально. Вам же кажется, что не мешало бы поискать и другие варианты. Подумайте:

- что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать», а не «что делать»?

- как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на расширение круга предложений?

4. Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит: «А – это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: «А – это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как вам следует вести себя в данной ситуации?

5. Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться перед выступлением на «публике», даже перед небольшой группой людей Вашей организации.

Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

О чем надо помнить в процессе выступления, какие соблюдать правила?

6. Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени.

Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения?

Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

Какие еще способы воздействия на этого подчиненного Вы могли бы предложить?

ТЕМА 5. ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РФ

Задание 1

Известно, что при осуществлении процесса управления в таможенных органах передаваемая сверху команда (воздействие) вызывает ответную реакцию снизу. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия будет в определенной мере зависеть от полноты и точности, качества и количества оказанного «воздействия», на базе которого формируется обратная связь.

Во взаимоотношениях субъекта-объекта управления возможны три наиболее характерные ситуации, которые графически можно изобразить следующим образом:

На основе приведённых графиков, ответьте на следующие вопросы (рис. 1):

1. Дайте характеристики изображённых графиков, попробуйте привести практические примеры к каждой из ситуаций.

2. В какой ситуации управление будет характеризоваться наилучшими показателями и взаимоотношением управляющей и управляемой сторон?

3. Какая ситуация характерна для эпохи революционных перемен, когда даже незначительное воздействие «сверху» приводит к бурной реакции «низов»?

4. Выведите формулу коэффициента управляемости ($K_{упр}$), используя обозначения, приведенные в графиках. В какой ситуации он будет равен 1, в какой он будет больше 1 и в какой – меньше 1?

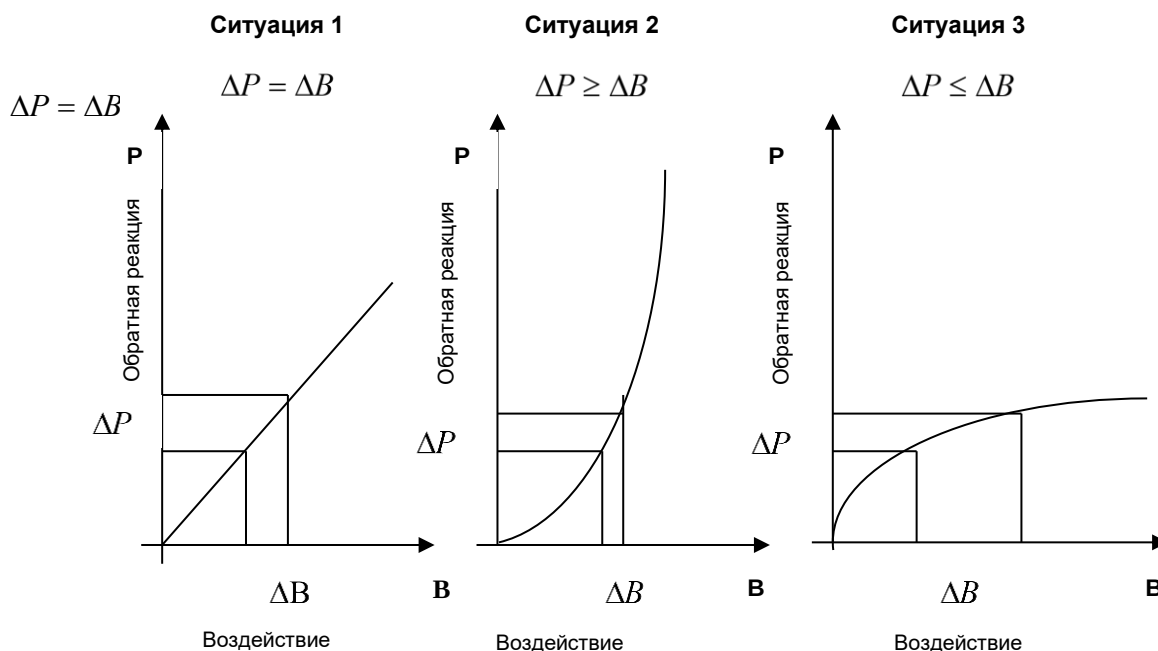


Рис. 1. Субъектно-объектная связь

Задание 2

Ознакомившись с ситуациями, дать характеристику решений и результаты занести в таблицу 10.

Таблица 10

Управленческие решения

№ п/п	Характеристики и вид принимаемого решения	Лица, участвующие в процессе принятия решения	Уровни принятия решения	Информация необходимая для принятия решений	Возможные Альтернативные решения

№1. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

№2. Наладчику станков Тараненко Р.А. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 4.

№3. Все сотрудники компании в течение июля 2008 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

№4. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

№5. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

№6. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2008 г.

№7. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

№ 8. Консилиум врачей согласился с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Самойленко М.Ч.

№ 9. Отделу обучения в сентябре 2008 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

№ 10. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

№ 11. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

№ 12. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

№ 13. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

№ 14. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.), с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

№ 15. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

Задание 3

Использование индивидуальных методов при принятии управленческих решений:

Ситуация 1

Вы – руководитель таможни и должны произвести сокращение штата. Уволить придется одного из двух работников, которые занимают одинаковое служебное положение. Первый кандидат выполняет свои обязанности хорошо, но ему свойственна амбициозность. В конечном итоге он найдет еще лучшее место работы, а ваша организация, отказавшись от его услуг, невольно скомпрометирует себя в глазах общественности. Другой человек не всегда «выкладывается» на работе, но после разговора с ним вы почувствовали, что честь таможенных органов для него не пустое место. Вы:

а) оставите человека, который надежен в работе. Его характер, в конце концов, не главное;

б) доверитесь чувствам. Оставьте человека, самоотдача которого не слишком велика. «Его надо подучить и тогда все будет в порядке», - рассуждаете вы про себя.

в) ваш вариант решения.

Объясните характер и важность проблемы, логику ваших рассуждений и приведите аргументы в пользу вашего варианта решения.

Ситуация 2

В компании, где вы работаете, дела идут не лучшим образом. Ходят слухи, что доходы уже упали на 25 процентов. Вас не покидает предчувствие, что в ближайшее время вы будете уволены. А на вашем иждивении семья. Но вы узнаете, что можете устроиться на работу в другой фирме. Новое место службы как будто бы не хуже и не лучше нынешнего. Для того чтобы убедиться во всем самому, вам надо лично побеседовать с руководителем незнакомой фирмы. Следовательно, вас не будет на работе несколько дней, что непременно вызовет раздражение у вашего босса. Итак, вы:

а) предпочтете не спешить. Кто знает, как обернется дело, если сменить работу. Тем более, что предчувствие насчет увольнения может оказаться ложным. И конкретных предупреждений никто вам пока не делал;

б) прислушаетесь к своим предчувствиям. Представившийся вариант - это как раз то, что надо. Когда еще выпадет такой шанс. Поэтому ехать на собеседование надо обязательно.

в) ваш вариант решения.

Ответ аргументируйте. Назовите и охарактеризуйте предложенные виды решений.

Ситуация 3

Представьте, что вы возглавляете компанию, которая реализует товары для сада и огорода (семена, удобрения, инвентарь и т.д.). Один из ваших покупателей сообщил вам, что через 5 дней на ж. д. станцию придет контейнер, груженный велосипедами. Первоначально они предназначались для двух магазинов «Спорттовары», которые обанкротились. Теперь товар предлагают вам, причем за четверть первоначальной цены. Перспектива как будто заманчивая, но вы сомневаетесь стоит ли это делать.

1. Определите «+» и «-» предстоящей сделки.

2. Аргументируйте свое решение.

3. Перечислите факторы, которые обязательно нужно учитывать и возможно отказаться от очень заманчивого предложения.

Задание 4

Деловая игра: « ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ С ПОМОЩЬЮ МОЗГОВОЙ АТАКИ»

1. Цель: Научиться пользоваться мозговой атакой, так как это эффективный метод, используемый для получения максимального количества возможных решений, ответов, идей и проектов по любой теме или проблемному вопросу.

2. Задание: Ознакомившись с правилами проведения мозговой атаки и методом голосования Парето, необходимо найти такое решение, которое бы максимально устраивало участников коллективного обсуждения. Проблема обсуждения либо формулируется преподавателем, либо предлагается студенческой группой. Например, «Как повысить качество жизни студенчества», «Как обеспечить соблюдение экологического законодательства» и др.

3. Методика проведения деловой игры:

Деловая игра проводится в несколько этапов.

1 этап. Преподаватель и/или назначенный студент все идеи записывают на доске. Каждый участник должен придумать как можно больше идей и поделиться ими с товарищами, при этом не важно, осуществимы они или нет.

Это максимально активизирует творческое мышление. На этом этапе идеи не обсуждаются и не оцениваются как хорошие или плохие, полезные или бесполезные. Разрешается задавать краткие вопросы, если что-то неясно, это иногда бывает даже полезно, но при условии, что за этим не последует обсуждение.

2 этап. Когда наступает продолжительная пауза, возможно, следует прекратить мозговую атаку. В такой момент любой член группы, полагающий, что нужно закончить атаку, должен спросить мнение остальных участников.

3 этап. После завершения атаки группа должна начать оценивать все предложения, определить приоритеты, критиковать и обсуждать полученный материал.

4 этап. Каждый член обсуждения методом голосования Парето выбирает варианты решения проблемы, которые затем фиксируются на доске и рассматриваются группой. Метод заключается в отборе 20% важнейших из общего числа проблем, выделенных в ходе занятий по поиску лучших идей. 80% проблем отсеивается, что позволяет сконцентрироваться на нескольких, наиболее существенных из них.

5 этап. Выработка консенсуса - это нахождение предложения, приемлемого для каждого члена команды настолько, чтобы он мог поддерживать его. Команда должна быть нацелена на поиск решений, отражающих идеи и мысли всех ее членов.

Распределение работы по времени

Обычно мозговые атаки длятся 10-15 минут, но не более 40-50 мин.

Задание 5

Ознакомившись с ситуациями, ответьте на поставленные вопросы:

Ситуация 1

Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятия (организации) о каналах распространения информации.

Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы, и т.д. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на неё по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

Вопросы:

1. Чью точку зрения вы разделяете? Обоснуйте свою позицию в этом вопросе.

2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

Ситуация 2

Исследователи в области управления считают, что информация не может возникнуть из ничего: в основе её лежит сообщение, в основе сообщения – идея.

При изучении теории управления дискутируются вопросы: может ли информация возникнуть из ничего? Может ли она существовать без своего материального носителя? В каком виде представлена в системах? Зависит ли эффективность функционирования системы управления от выбора носителя и способа кодирования информации при выполнении конкретных информационных процедур?

1. Согласны ли вы с этими утверждениями или нет? Обоснуйте свое мнение.

2. Опишите, какие вы знаете виды носителей и способы кодирования и декодирования информации?

Задание 6

Изучение процесса коммуникации. Задание выполняется в 2 этапа.

I. Одному из представителей группы преподаватель даёт рисунок и просит его в словесной форме описать картинку. Задача всех студентов - нарисовать его как можно точнее в своих тетрадях. При этом студент стоит спиной к аудитории. Слушатели не должны задавать никаких вопросов.

II. Другому студенту предлагается другой рисунок. При этом он стоит лицом к аудитории, слушателям разрешается прерывать говорящего и задавать вопросы, когда это им потребуется.

Затем преподаватель показывает группе оба оригинала.

1. Проанализируйте выполнение задания и объясните, почему имеются расхождения между воспроизведением рисунка и оригиналами.

2. Объясните, на каком этапе расхождения больше и почему.

Укажите все элементы процесса коммуникаций на I и II этапах.

Задание 7

Каждый из участников должен в течение 1 минуты рассказать автобиографию. При этом, прежде чем начать рассказ, каждый в 2-3 предложениях излагает содержание того, что говорил предыдущий выступающий. Обсудить – умеют ли участники слушать друг друга.

Задание 8

Какие из перечисленных факторов улучшат интенсивное использование управленческих кадров и будут одновременно оказывать влияние на уменьшение численности управленческого персонала в таможне:

- 1) повышение квалификации специалистов;
- 2) расширение совмещения должностей;
- 3) сокращение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
- 4) повышение технической оснащённости труда;

- 5) укрупнение производственных участков;
- 6) оптимизация соотношения инженеров и техников в должностной структуре специалистов;
- 7) приведение численности специалистов в соответствие с установленными нормативами;
- 8) слияние некоторых отделов?

ТЕМА 6. КОНТРОЛЛИНГ И ЕГО СПЕЦИФИКА В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ

Задание 1

Проанализируйте отношение к контролю в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организации управленческий контроль осуществляется в соответствии с научными представлениями о нем.

В организации А контроль осуществляется на базе прямых и обратных связей. Цели устанавливаются совместно. Каждый знает, как и почему что-нибудь происходит или должно произойти, и располагает информацией для самоконтроля.

В организации Б управление направлено на улучшение хода производства, базируется на подготовке доходящих до деталей отчетов, инспекциях и контроле.

В организации В руководитель знает сильные и слабые стороны каждого работника и следует за тем, чтобы никто слишком далеко не отклонялся от общего направления.

Дайте обоснование выбранному варианту.

Задание 2

Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно друг с другом. Сравнивая пары фраз, каждый раз оценивайте какое высказывание для Вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения подсчитайте сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции.

Перед началом сравнений произнесите «Я хочу...».

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Обеспечить себе положение влияния.
5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-либо интересное.
7. Приобретать новые знания и умения.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу со временем.

10. Быть не хуже других.
11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общее дело.
16. Быть при деле.
17. Убегать от неприятностей.

Подумайте над результатом. Сделайте вывод как избавиться от нежелательных тенденций.

Задание 3

Объясните, как эти факторы оказывают влияние на эффективность общения в таможенных органах.

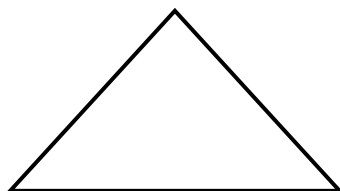
1. Отсутствие сильных психологических защит.
2. Отсутствие стереотипов и жёстких установок.
3. Способность в полной мере переживать настоящее («здесь и теперь»).
4. Искренность, доверие и уважение к партнёру.
5. Адекватная самооценка.
6. Взаимная ответственность.
7. Терпимость к людям.
8. Уравновешенность.
9. Оптимизм и юмор.
10. Масштаб значимости происходящего.

Задание 4

Вставьте пропущенное слово согласно теории Хаббарта: «Неприязнь между людьми можно преодолеть главным образом с помощью ...». Объясните свой вариант.

Задание 5

Расположите понятия реальность, любовь и общение по вершинам равнобедренного треугольника и объясните свой выбор.



Задание 6

Укажите, каких качеств, необходимых для общения, не хватает, по Вашему мнению:

Вам	другим людям

Сделайте выводы и обсудите результаты в группе.

Задание 7

В деятельности каждого менеджера имеются действия, факторы и т.д., которые не дают ему существенных результатов, при этом ведут к неэффективному использованию его рабочего времени. Их называют «поглотителями» времени.

Ниже приведен перечень важнейших «поглотителей» времени менеджера.

Изучите приведенный перечень «поглотителей» времени менеджера.

Дополните данный перечень своими, особыми «поглотителями» времени, если таковые имеются.

Разделите данные «поглотители» времени по значимости для вас на:

- незначительные;
- важные;
- очень важные (таблица 11).

Укажите способы устранения или минимизации влияния каждого из приведенных здесь "поглотителей" вашего времени.

Таблица 11

Важнейшие «поглотители» рабочего времени менеджера

«Поглотители» времени	Значимость «поглотителей»	Способы устранения или минимизации влияния «поглотителей»
Неудовлетворительное планирование работы		
Отсутствие приоритетов в делах		
Попытка слишком много сделать сразу		
Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения		
Собственная неорганизованность		
Чрезмерное чтение		
Неудовлетворительная система личных записей		
Недостатки разделения или кооперации труда		
Телефонные звонки		
Незапланированные посетители		
Неспособность сказать «нет»		

Неполная или запоздавшая информация		
Низкая самодисциплина		
Неумение довести дело до конца		
Отвлекающая обстановка		
Совещания		
Плохие коммуникации		
Излишняя коммуникабельность		
Желание знать всё или почти всё		
Редкое делегирование		
Слабый контроль за поручением		
Распорядок дня не увязан с изменениями работоспособности		
Частое откладывание дел		
Личные дела		
Отсутствие современных средств оргтехники		

Задание 8

Вам поручено составить проект оформления комнаты для переговоров с иностранными партнерами. Нужно сделать чертеж расстановки мебели и схему рассадки членов переговорных групп (с каждой стороны по пять человек). Вы должны дать бригаде обслуживания инструкции по оснащению рабочего стола необходимыми канцелярскими и другими предметами. Выполните эти задания.

Задание 9

1. Выберите таможеню.

2. Заполните предлагаемую ниже анкету, используя один из следующих вариантов ответов на вопросы:

- а) полностью согласен или одобряю это;
- б) согласен и одобряю это;
- в) считаю это неважным;
- г) не согласен и не одобряю этого;
- д) абсолютно не согласен и не одобряю этого.

Если бы Вы были руководителем таможенных органов, то большинство остальных работников должны были бы:

1. Продемонстрировать искреннюю заинтересованность проблемами, стоящими перед лицом таможни, и предложить способы их решения...

2. Установить очень высокие личные нормы выполнения работы...
3. Придать работе группы более командный характер, когда дело касается сути проблемы ...
4. Думать о том, чтобы обратиться к высшему руководству по поводу возникшей проблемы...
5. Выразить беспокойство по поводу благополучия остальных членов организации...
6. Заставлять людей ждать, занимаясь в это время вопросами собственного удобства...
7. Критиковать коллегу, который пытался улучшить ситуацию на работе...
8. Активно искать возможность расширять свои знания, чтобы лучше справляться с рабочими обязанностями...
9. Абсолютно честно отвечать на вопросы этой анкеты...

ТЕМА 7. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1

Ознакомьтесь с ниже приведенным стратегическим планом-программой развития одной из компаний. Укажите, учтена ли организационная культура при разработке стратегии развития, какова их взаимосвязь и внесите свои предложения по корректировке данной стратегии с учетом воздействия культуры.

1. Определение широкого круга специалистов подготовки аналитических и прогностических докладов по перспективам развития событий.
2. Заслушивание докладов, определение границ, тем и времени на их рассмотрение.
3. Определение круга субъектов развития организации: групп и личностей, на которых повлияют изменения в организации и которые способны повлиять на развитие событий.
4. Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных. Разработчики стратегии пришли к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы - это клиенты организации, ее акционеры и сотрудники.
5. Уточнение ожиданий каждой из групп и прогнозирование динамики их ожиданий.
6. Определение конечных результатов развития организации, показателей, критериев эффективности и достижения конечных результатов (параметризованное описание состояния организации на основе ожиданий субъектов развития).
7. Определение состава возможных критических событий, способных повлиять на развитие организации, в области политики, техники, клиентов, персонала, капитала и т.п.
8. Выбор наиболее существенных критических, кризисных явлений и их подробная разработка.

9. Оценка степени вероятности наступления критических событий.

10. Оценка степени вероятности взаимовлияния кризисных событий, их совместного действия.

11. Анализ полученных результатов, увязка по предыдущим фазам, уточнение ожиданий субъектов, конечных результатов и т.п., доработка проекта.

12. Разработка сценариев развития организации в случаях, если:

- развитие пойдет своим естественным путем, следуя существующей логике;

- произойдут радикальные изменения на рынке услуг;

- произойдут радикальные изменения в правительстве и административных органах;

- произойдут радикальные экономические события, типа кризиса экономики.

13. Выяснение степени готовности организации к развитию по каждому из сценариев.

14. Разработка планов мероприятий, поведения; организации в условиях развития событий по каждому из сценариев в случае применения той или иной стратегии: реактивной, активной внутренней, активной внешней, комбинированной.

15. Выбор нескольких альтернатив вариантов действий, имеющих наиболее долгосрочные последствия для организации.

16. Подключение проектных групп для детальной разработки и планирования отдельных альтернативных вариантов развития и действий организации.

Задание 2

Разработайте программу диагностики корпоративной культуры для какого-либо предприятия (напр., таможни), используя методику социологического исследования (разработайте вопросник или анкету).

При опросе можно использовать следующие вопросы:

1. Почему ваши сотрудники работают с нами (на вас, в вашей компании)? Почему не уходят к конкурентам? Что привлекает ваших сотрудников в вашей компании? В вас лично?

2. Что из истории вашей организации «живо» в настоящем? О чем из истории компании сотрудники вспоминают с удовольствием, о чем с сожалением и недовольством?

3. Традиции и ритуалы вашей организации. Писанные и неписанные правила.

4. Как вас воспринимают ваши сотрудники - какие предания, мифы и легенды о Вас, как руководителе, существуют в компании? Продолжите фразу «Наш руководитель (директор, владелец) -» (так, как это делают ваши сотрудники). Чем ваши сотрудники недовольны в вас?

5. Как вы сами воспринимаете вашу организацию и ваших сотрудников? Построили ли вы «компанию своей мечты»? Что вам больше всего нравится и больше всего не устраивает в работе ваших сотрудников?

6. Какие существуют «линии напряжения» внутри вашей организации? Суще-

ствуют ли конфликты во взаимодействии людей и подразделений? В чем проявляются эти напряжения и конфликты?

7. Оцените масштаб вашего личного влияния на развитие и «судьбу» организации? Какие образцы и нормы в компании задаете (утверждаете) лично вы? Что в компании воспроизводится по вашему «образу и подобию»?

Задание 3

В одном из исследований менеджерам из разных стран предложили решить задачу, в которой описывался конфликт между двумя отделами аппарата управления предприятием. Большинство французов передавали решение проблемы на более высокий уровень управления, немцы предлагали составить письменные правила, определяющие обязанности каждого отдела, а англичане – наладить отношения между руководителями отделов, для чего, в частности, прибегнуть к обучению их в области человеческих отношений.

Из этого сделан вывод о том, что для французов образ организации связывается в основном с иерархической структурой, поддерживаемой принципом единоначалия (большая иерархическая дистанция и сильный контроль над неопределенностью). Для немцев доминирует модель «хорошо смазанной машины», в которой правила определяют все (большой контроль над неопределенностью, но меньшая иерархическая дистанция). Для англичан предпочтительной моделью является деревенский базар без окончательной иерархии, с четкими правилами и разрешением трудностей путем переговоров (маленькая иерархическая дистанция и слабый контроль над неопределенностью).

Установлено, что для индийской, китайской и японской культур подсознательной моделью организации является семья: неоспоримый авторитет отца-руководителя, но небольшое количество формальных правил. Опишите культуру организаций России.

Задание 4

На работе большинство людей недовольны не только тем, что приходится работать. На основании проведенного опроса общественного мнения в ряде стран составлен список факторов, оказывающих раздражающее воздействие на рабочем месте. Вот десять из них:

1. Неприятные запахи, например одеколона, пота, табачного дыма и пищи.
2. Грязные кофейные чашки.
3. Коллеги, не снимающие трубку, когда звонит телефон.
4. Частные разговоры
5. Регулярно опаздывающие сотрудники.
6. Беспорядок на рабочем столе.
7. Коллеги, которые ходят есть в самое неподходящее время.
8. Льстящие начальнику сотрудники.
9. Коллеги, постоянно напоминающие о том, что они задерживаются на работе.

10. Сотрудники, которые никогда не нуждаются даже в небольшом перерыве.

Объясните, может ли руководитель организации вмешаться и устранить данные раздражающие факторы и с помощью каких мер?

Задание 5

Определите основные элементы и укажите особенности функционирования знаково-символьной системы организационной культуры в таможне.

Задание 6

Для определения солидности организации, степени доверия к ней, можно ли вступать с ней в деловое партнерство можно использовать следующие характеристики:

- 1) прогрессивность фирмы;
- 2) наличие ресурсов;
- 3) активный маркетинг;
- 4) способность решать сложные проблемы;
- 5) ценовая политика;
- 6) широта компетентности.

Полон ли данный перечень на Ваш взгляд? Что нужно учитывать организациям для поддержания и развития деловых отношений с деловыми партнерами? Какими способами и с помощью каких средств можно собирать информацию о культуре партнера, каковы показатели ее оценки?

Задание 7

Пунктуальность немцев, педантичность англичан, темпераментность итальянцев общеизвестны. Однако, по мнению социологов Оксфордского университета, это объясняется культурными стереотипами, которые мало соотносятся с реальностью.

Был проведен опрос 200 менеджеров из шести европейских стран. Респондентам было предложено определить свое отношение к таким категориям, как «пунктуальность», «дисциплинированность», а также указать, какое опоздание они считают простительным, а какое – возмутительным.

Результаты исследования оказались неожиданными. Выяснилось, например, что знаменитых своей пунктуальностью немцев не раздражает 10-15-минутное опоздание, тогда как у англичан считается дурным тоном ждать больше 8 минут. Рекорд по длительности опозданий поставили французы: они готовы ждать до 25 минут.

По классификации Колета, все нации делятся на так называемые монохронные (их представители рассматривают время линейно, в виде бесконечной прямой) и полихронные (время им представляется в виде спирали). Те, кто воспринимает время линейно (немцы, англичане, скандинавы), обычно демонстрируют большую пунктуальность и вообще придерживаются дисциплины часов. Полихронисты же (итальянцы, испанцы, русские) воспринимают

время хаотически, свободно переносят встречи, охотно опаздывают сами и прощают опоздания другим.

Каким образом различные культурные стереотипы зарубежных стран могут воздействовать на организационную культуру международной организации или на проведение деловых встреч (организации делового общения).

Задание 8

Проведите сравнительный анализ организационной культуры американских, японских и российских компаний и оцените сходство по каждой характеристике, используя шкалу от 10 до 100 баллов. Степень сходства с американской культурой оценивается от 0 до 50 баллов, абсолютное сходство – 100. Равноудаленное сходство оценивается 50 баллами. Проставьте в графе 3 баллы, характеризующие, на ваш взгляд, степень близости организационной культуры российских компаний к американским или японским. Упражнение выполняется индивидуально.

Таблица 12

Организационная культура компаний США, Японии и России

Характеристики организационной культуры	США	Россия	Япония
Образ компании	Спортивная команда		Семья
Цель деятельности	Прибыль		Длительное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами		Прибыль – средство достижения целей организации
Ценности	Ориентация на материальные ценности		Ориентация на человека
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе		Подход к человеку как к личности
Человеческие отношения	Функциональные (индивидуализм)		Эмоциональные (коллективизм)
Конкуренция	Высокая конкуренция, победа сильного над слабым		Сотрудничество, гармония, сосуществование
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)		Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)

Принятие решений	Индивидуальные решения: «сверху-вниз»		Коллективные решения «снизу – вверх»
Продвижение	По способностям, деловым качествам		В соответствии с выслугой лет
Оплата	В зависимости от результата		В зависимости от стажа

ТЕМА 8. ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ

Задание 1

Изучить понятие «услуга». Проанализировать взаимосвязь понятий: «продукт», «предмет», «услуга» и «товар». Определить субъектов и объектов услуги. Рассмотреть понятие и характеристику государственных таможенных услуг. Изучить виды таможенных услуг и рассмотреть структуру таможенной услуги.

Задание 2

Порядок регистрации товарного знака (торговой марки) в России.

На основе нижеизложенной информации разработайте товарную марку инновационного продукта или услуги и составьте алгоритм его регистрации.

Этапами регистрации торговой марки в России являются следующие:

1. Выбор торговой марки.
2. Оценка охраноспособности торговой марки.
3. Проверка товарного знака.
4. Оформление заявки на товарный знак.

Для регистрации товарного знака необходимо подать заявку в Государственное патентное ведомство РФ. Поступившей в Патентное ведомство заявке присваивается регистрационный номер, после чего проводится формальная экспертиза заявки. Формальная экспертиза включает проверку содержания заявки, оплаты пошлин, наличие необходимых документов, а также соответствия их оформления установленным требованиям. Формальная экспертиза заявки проводится в месячный срок с даты ее поступления в Патентное ведомство. Этот срок может быть продлен в случае, если заявителю будет направлен запрос экспертизы. Заявитель должен ответить запрос экспертизы в течение двух месяцев с момента его получения. При положительном результате формальной экспертизы заявителю направляется решение о принятии заявки к рассмотрению с уведомлением о дате поступления заявки и дате приоритета товарного знака. Далее проводится экспертиза заявленного обозначения,

включающая: проверку товарного знака на отсутствие абсолютных оснований для отказа в регистрации и проверку по иным основаниям для отказа в регистрации в соответствии со ст. 1483 Четвертой части ГК РФ, включающую:

- поиск тождественных и сходных ранее зарегистрированных товарных знаков;
- определение степени сходства заявленного и выявленных в процессе поиска обозначений;
- однородность заявленных товаров и услуг, товарам и услугам, для которых зарегистрированы выявленные товарные знаки

В Законодательстве о товарных знаках не регламентирован срок рассмотрения заявки.

На практике он составляет 12-15 месяцев.

Требования, которым должен отвечать товарный знак, можно разделить на четыре группы:

- психологические – способность воздействия на потребителя, запоминаемость, индивидуальность, положительное восприятие у потребителя;
- эффективность использования – применение различных способов и методов продвижения товарного знака на рынке;
- технологические – способы нанесения знака на изделия, использование его в оформлении помещений, рекламе, фирменной одежде и т.д.;
- охраноспособность – наличие документов, подтверждающих права на товарный знак.

Исходя из изложенного, можно сформулировать основные требования, которые должны выполняться при выборе слова, обозначающего торговую марку. Слово это должно:

- быть коротким (по мнению специалистов включать не более 7 букв);
- легко читаться (нельзя перегружать слово сложным шрифтовым исполнением);
- легко произноситься (сочетание букв должно быть созвучным);
- быть индивидуальным (не похожим на другие слова);
- привлекать внимание (сочетанием букв или оригинальным начертанием);
- не нести отрицательную информацию в переводе;
- обладать новизной и соответственно возможностью регистрации.

Сам алгоритм продвижения марки во всех случаях практически одинаков. Он складывается из следующих основных этапов:

- определение характеристик той целевой группы потребителей, для которой предназначен марочный продукт;
- позиционирование марки, т.е. определение места марки, сравнение ее с другими марками, существующими на изучаемом рынке, и установление характеристик марочного продукта;
- медиапланирование продвижения, т.е. выбор методов коммуникационного воздействия на целевую группу и разработка бюджета.

– реализация плана, контроль исполнения, расчет эффективности применяемых методов продвижения.

Задание 3

Даны четыре инновационных проекта со следующей информацией на титульных листах:

ПРОЕКТ 1:

- а) название и адрес предприятия;
- б) имена и адреса основателей;
- в) сущность проекта;
- г) потенциальные конкуренты;
- д) директор: фамилия и телефон;
- е) стоимость проекта и источника средства;
- ж) характеристика продукта.

ПРОЕКТ 2:

- а) торговый знак;
- б) название и адрес предприятия;
- в) суть проекта;
- г) директор: фамилия и телефон;
- д) риск проекта.

ПРОЕКТ 3:

- а) название и адрес предприятия;
- б) имена и адреса основателей;
- в) директор: фамилия и телефон;
- г) суть проекта;
- д) совокупная стоимость проекта и источника средства;
- е) заявление о коммерческой тайне.

ПРОЕКТ 4:

- а) товарный знак;
- б) название и адрес предприятия;
- в) директор: фамилия и телефон;
- г) характеристика товара;
- д) суть проекта;
- е) стоимость проекта и источника средства;
- ж) риск проекта;
- з) баланс прибылей и затрат.

Какой из проектов Вы бы выбрали для разработки? Обоснуйте ответ.

Задание 4

Инновации характеризуются следующими типами:

- 1) тип I - инновации по требованию государственных органов управления, основной задачей которых является выполнение условий безопасности деятельности и работников таможенных органов;

2) тип II - инновации для экономии текущих затрат, основной задачей которых является сокращение издержек;
тип III – инновации в сохранение позиций таможенных органов в ВЭД с целью поддержания стабильного уровня осуществляемой деятельности;

3) тип IV - инновации в повышение эффективности с целью создания условий для снижения затрат и повышения доходности таможенной деятельности;

4) тип V - инновации в повышение качества с целью создания качественно новых видов таможенных услуг;

5) тип VI - инновации в создание новых производств - рисковые инновации. Задачей таких инноваций является создание новых технологий, которые будут выпускать новую продукцию.

Дайте характеристику каждому типу инноваций.

Задание 5

Выделяют следующие направления инновационного развития таможенных органов:

1. Совершенствование порядка работы таможенных органов.
2. Институциональное развитие таможенных органов.
3. Внедрение информационных технологий.

Раскройте суть каждого направления.

ГЛОССАРИЙ

<i>Государственная услуга</i>	Деятельность органа исполнительной власти, оказывающего государственную услугу, выражающаяся в совершении действий и (или) принятии решений, влекущих возникновение, изменение или прекращение правоотношений или возникновение документированной информации (документа) в связи с обращением гражданина или организации в целях реализации их прав, законных интересов либо исполнения возложенных на них нормативными правовыми актами обязанностей.
<i>Законы управления</i>	Отражают общие, существенные и необходимые связи между элементами и подсистемами системы управления, происходящими в ней процессами и внешней средой. Они объективны и не зависят от сознания и воли людей.
<i>Инновационный менеджмент</i>	Изучает способы целенаправленного управления инновациями (новшествами, нововведениями) различной природы и сложности в процессе их создания, освоения и распространения на предприятиях и в организациях.
<i>Инструктирование</i>	Имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы.
<i>Контроллинг</i>	Деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности таможенных органов Российской Федерации и помогает достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке, повышению эффективности процессов управления рисками и контроля.
<i>Метод управления</i>	Совокупность путей, способов, приемов и форм воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.
<i>Менеджмент в государственной службе</i>	Процесс управления в рамках учреждений государственной службы, наука об этом управлении, реализующаяся через основные закономерности и основные функции общего менеджмента.

<i>Нормирование</i>	Менее жесткий тип организационного воздействия и заключается в установлении норм и нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливая ее границы по верхним и нижним пределам.
<i>Общий менеджмент</i>	Изучает принципы и закономерности управления социально-экономическими процессами, встречающимися в жизни любой организации – на предприятии, в коммерческой фирме, государственном учреждении, военизированных подразделениях.
<i>Объекты общего менеджмента</i>	Люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями.
<i>Объекты специального менеджмента</i>	Особые отношения между людьми в организациях, отражающие специфику последних.
<i>Организация (organization)</i>	Совокупность структуры системы и способов функционирования ее элементов. Организация есть, во-первых, объединение людей в группы; во-вторых, интеграция их деятельности (люди работают вместе, сообща); в-третьих, интеграция их целей (люди работают для достижения общей цели).
<i>Организационная культура</i>	Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.
<i>Предмет общего и специального менеджмента</i>	Экономический механизм, организационные структуры, маркетинг, персонал, информация, корпоративная культура, поведение людей и другие составные части управления.
<i>Предмет управленческого труда</i>	Собранная необработанная информация, являющаяся основой для подготовки решения.
<i>Приказы</i>	Первые общероссийские административные управленческие учреждения, курирующие отдельные отрасли управления или порученные территории.
<i>Приказы в таможенной системе</i>	Издают только линейные руководители, распоряжения – их заместители и руководители функциональных служб в пределах делегированных им прав и полномочий.
<i>Принципы</i>	Организируют сам реальный процесс административного управления, т.е. продуманную и обоснованную упорядоченность действий по осуществлению адми-

	нистративных управленческих функций, выбору методов и приемов управленческого административного воздействия
<i>Принципы гражданской службы</i>	Основополагающие требования, которыми руководствуются гражданские служащие в процессе своей профессиональной деятельности. В них выражены необходимые основания функционирования государственного административного управления.
<i>Принципы управления</i>	Основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления.
<i>Принципы управления персоналом в таможенных органах</i>	Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.
<i>Программно-целевой подход</i>	Концентрация и комплексное использование ресурсов для достижения важнейших целей социально-экономического развития. В основе этого подхода лежит разработка программ.
<i>Процесс управления</i>	Совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития системы таможенных органов и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей.
<i>Продукт труда</i>	Преобразованная информация, которой можно руководствоваться для осуществления конкретных действий.
<i>Регламентирование</i>	Жесткий тип организационного воздействия, устанавливает в таможенных органах основу организации системы и процессов, протекающих в них, и заключается в разработке и введении в действие организационных положений.
<i>Специальный менеджмент</i>	Рассматривает управление специфическими объектами, например, финансовый менеджмент, менеджмент в сфере услуг, менеджмент в государственной службе. При этом специальный менеджмент можно рассматривать более детально, с выделением более специфических объектов управления.
<i>Субординация</i>	Соблюдение правил служебных отношений в соответствии с подчиненностью, служебным положением.

<i>Система управления</i>	Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную ценность, единство, организации как форму объединения людей для их совместной деятельности.
<i>Стадия</i>	Время, необходимое для полной реализации какой-либо одной общей функции управления.
<i>Средства управленческого труда</i>	Включают в себя все то, что способствует осуществлению операций с информацией (компьютеры, телефоны, отчеты и т.д.).
<i>Стратегия</i>	Генеральный план действий, определяющих приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.
<i>Таможенный менеджмент</i>	Вид специального менеджмента, содержащего комплекс взглядов, научных знаний, направленных на функционирование и развитие таможенных институтов, технологий, а также персонала, с целью результативного исполнения функций и предоставления государственных услуг таможенными органами.
<i>Таможенное дело</i>	Специфическое социально-экономическое явление, развивающийся институт, представляющий собой, с одной стороны, большой, сложный, недостаточно структурированный объект управления – систему, а с другой – особый специальный предмет изучения
<i>Таможенное дело, как объект управления</i>	Система таможенных институтов, организаций (таможенных органов), процессов (деятельности таможенных органов), таможенных услуг и таможенного персонала. Соответственно управление таможенным делом – это управление данными объектами
<i>Таможенное дело как объект управления, в более узком понимании</i>	Совокупность методов и средств обеспечения соблюдения мер таможенно-тарифного регулирования и запретов и ограничений, установленных в соответствии с законодательством таможенного союза и Российской Федерации о государственном регулировании внешнеторговой деятельности, связанных с перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу.
<i>Таможенная система Российской Федерации</i>	Организационное объединение в единое целое таможенные органы России – Федеральная таможенная служба, региональные таможенные управления, таможни, таможенные посты, а также учреждения, предприятия и организации, подведомственные ФТС России.

<i>Технология управления</i>	Способ выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат.
<i>Управление (control, management)</i>	Выработка и осуществление целенаправленных управляющих воздействий на объект (систему), что включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие и реализацию соответствующих решений.
<i>Управленческий труд</i>	Категория умственного труда, осуществляемого человеком в виде нервно-психических усилий
<i>Управленческие операции</i>	Однородные, логически неделимые части управленческой деятельности, с одним или группой носителей информации (документов) от момента их поступления до передачи в преобразованном виде другим или на хранение.
<i>Фаза управления</i>	Время, требуемое для выполнения одной управленческой работы (операции).
<i>Цикл управления</i>	Отрезок времени, необходимый для полной реализации всех общих функций управления (анализа и прогнозирования, планирования, организации, регулирования, учета и контроля).
<i>Этапы</i>	Промежутки времени, в течение которых в одном случае создается система предстоящей деятельности, а в другом – осуществляется управление ходом ее функционирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) (в последней редакции) [Электронный ресурс] [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
4. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
6. Федеральный закон от 21.07.1997 № 114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
7. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
8. Указ Президента Российской Федерации от 16.11.1998 № 1396 «Об утверждении Дисциплинарного устава таможенной службы Российской Федерации» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.09.2013 № 809 «О Федеральной таможенной службе» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 № 1338-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации на 2020–2024 годы» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».

Федерации до 2030 года» (в последней редакции) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

11. Приказ ФТС России от 30.12.2021 № 1187 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».

12. Бормотова, Е. Г. Управление таможенной деятельностью. Актуальные вопросы взаимодействия федеральной таможенной службы с государственными контролирующими органами : учебное пособие [Текст] / Е. Г. Бормотова, А. А. Ворона, В. Ю. Дианова. – СПб.: Интермедия, 2020. – 144 с.

13. Волков В.Ф. Управление таможенными органами: учебное пособие, изд. 2-е, переработанное [Текст] / В.Ф. Волков, Е.Н. Рудакова; под общей ред. В.В. Макрусева. – СПб.: ИЦ «Интермедия», 2021. – 276 с.: илл.

14. Джабиев А. П. Основы таможенного дела : учебник для вузов [Текст] / А. П. Джабиев, К. О. Староверова, Т. С. Кудрявицкая ; под общей редакцией А. П. Джабиева. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 489 с.

15. Макрусев, В.В. Таможенный менеджмент: учебник [Текст] / В.В. Макрусев, А.Е. Суглобов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 348 с.

16. Матвеева Т.А. Таможенное право : учебное пособие для вузов [Текст] / Т. А. Матвеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 244 с.

17. Новикова С.А. Таможенное дело и таможенное регулирование в ЕАЭС : учебник для вузов [Текст] / С. А. Новикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 376 с.

18. Петрушко, Е.Н. Управление в таможенных органах Российской Федерации: учебное пособие [Текст] / Е.Н. Петрушко, О.А. Москаленко, В.В. Шкилёв, и др. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2024. – 172 с.

19. Полетаев Ю.Н. Правовое регулирование труда государственных гражданских служащих : учебное пособие для вузов [Текст] / Ю. Н. Полетаев, М. А. Клочков. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 163 с.

20. Староверова К. О. Управление персоналом в таможенных органах : учебник и практикум для вузов [Текст] / К. О. Староверова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 240 с.

Подписано в печать 05.03.2025. Гарнитура Times New Roman.

Формат 60×84/16. Усл.п.л. 2,79. Тираж 100 экз. Заказ 27.

Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ООО «Эпицентр»
308010, г. Белгород, ул. Б. Хмельницкого, д. 135, офис 40