

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Иркутский государственный университет путей сообщения»  
(ФГБОУ ВО ИРГУПС)

УТВЕРЖДЕНА  
приказом ректора  
от «08» мая 2020 г. № 266-1

**Б1.Б.28.03 «Управление таможенной деятельностью»**  
**рабочая программа дисциплины**

Специальность – 38.05.02 Таможенное дело

Квалификация выпускника – специалист таможенного дела

Форма обучения – очная

Нормативный срок обучения – 5 лет

Кафедра-разработчик программы – Таможенное дело и правоведение

Общая трудоемкость в з.е. –2

Формы промежуточной аттестации в семестрах:

Часов по учебному плану –72

Зачет – 8 семестр

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	8	<b>Итого</b>
Число недель в семестре	18	
Вид занятий	Часов по учебному плану	<b>Часов по учебному плану</b>
<b>Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
– лекции	18	18
– практические (семинарские)	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>72</b>

ИРКУТСК

<b>1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<b>1.1 Цели освоения дисциплины</b>	
1	раскрытие закономерностей, форм, методов, механизмов управления таможенной деятельностью;
2	формирование системы теоретических знаний и методологических представлений об основах управления таможенным делом
<b>1.2 Задачи освоения дисциплины</b>	
1	формирование у обучающихся общих представлений о таможенном деле как объекте управления, о направлениях и проблемах его развития, совершенствование знаний в области теории управления таможенными системами и процессами
2	повышение компетентности обучающихся на основе практического освоения современных методов и технологий принятия управленческих решений
<b>1.3 Цель воспитания и задачи воспитательной работы в рамках дисциплины</b>	
<p>Цель воспитания обучающихся – разностороннее развитие личности будущего конкурентоспособного специалиста с высшим образованием, обладающего высокой культурой, интеллигентностью, социальной активностью, качествами гражданина-патриота.</p> <p>Задачи воспитательной работы с обучающимися:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие мировоззрения и актуализация системы базовых ценностей личности;</li> <li>– приобщение студенчества к общечеловеческим нормам морали, национальным устоям и академическим традициям;</li> <li>– воспитание уважения к закону, нормам коллективной жизни, развитие гражданской и социальной ответственности как важнейшей черты личности, проявляющейся в заботе о своей стране, сохранении человеческой цивилизации;</li> <li>– воспитание положительного отношения к труду, развитие потребности к творческому труду, воспитание социально значимой целеустремленности и ответственности в деловых отношениях;</li> <li>– обеспечение развития личности и ее социально-психологической поддержки, формирование личностных качеств, необходимых для эффективной профессиональной деятельности;</li> <li>– выявление и поддержка талантливых обучающихся, формирование организаторских навыков, творческого потенциала, вовлечение обучающихся в процессы саморазвития и самореализации;</li> <li>– формирование у студенческой молодежи правовой культуры, политической сознательности и грамотности;</li> <li>– организация максимальной занятости обучающихся, стремление отвлечь их от влияния негативных факторов, сформировать у них установку на здоровый и законопослушный образ жизни, в сознании и поведении их выработать нетерпимость к криминальным явлениям и, прежде всего, к терроризму, экстремизму и деструктивным религиозным культам.</li> </ul>	

<b>2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	
<b>2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося</b>	
1	Б1.Б.08 Теория государственного управления
2	Б1.Б.29 Экономика таможенного дела
3	Б1.Б.28 Управление таможенным делом
4	Б1.Б.28.02 Управление таможенными органами
5	Б1.Б.28.03 Управление таможенной деятельностью
6	Б1.Б.13 Общая и таможенная статистика
7	Б1.Б.13.02 Таможенная статистика
8	Б1.Б.28 Управление таможенным делом
9	Б1.Б.28.03 Управление таможенной деятельностью
<b>2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее</b>	
1	Б1.Б.28 Управление таможенным делом
2	Б1.Б.28.02 Управление таможенными органами
3	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

<b>3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>
---

ПК-22: Способностью противодействовать злоупотреблениями в профессиональной деятельности	
<b>Минимальный уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Место и роль системы таможенных органов в структуре государственного управления
Уметь	Организовывать сбор информации для управленческой деятельности
Владеть	Способностью организовывать сбор необходимой информации для международного сотрудничества
<b>Базовый уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Компетентные органы иностранных государств, международных организаций, занимающихся таможенным делом
Уметь	Оценивать эффективность деятельности таможенных органов по взаимодействию с таможенными органами иностранных государств
Владеть	Способностью организовывать отбор, расстановку кадров состава таможенного органа
<b>Высокий уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Порядок разрешения споров, возникающих из международных контрактов
Уметь	Оценивать документы, необходимые для претензионной работы и разрешения международных споров
Владеть	Разрабатывать программы развития таможенного органа и взаимодействия с таможенными органами иностранных государств

ПК – 24: Способностью определять место и роль системы таможенных органов в структуре государственного управления	
<b>Минимальный уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Роль и место таможенных органов в общей системе государственного управления
Уметь	Определять функциональные задачи возлагаемые на таможенные органы
Владеть	Способами формирования структуры таможенных органов
<b>Базовый уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Систему таможенных органов в РФ
Уметь	Оценивать взаимодействие таможенных органов с другими органами исполнительной власти
Владеть	Методами планирования деятельности
<b>Высокий уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Систему таможенного дела в Евразийском экономическом союзе
Уметь	Обосновывать потребности таможенных органов в экономических ресурсах, необходимых для выполнения поставленных задач
Владеть	Методами анализа перспектив развития таможенных органов

ПК – 31: способностью разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений	
<b>Минимальный уровень освоения компетенции</b>	
Знать	управление развитием таможенных органов России, теоретические положения процессного подхода к управлению таможенной деятельностью
Уметь	осуществлять подготовку типовых решений по управлению таможенной деятельностью
Владеть	навыками оценки результативности
<b>Базовый уровень освоения компетенции</b>	
Знать	основные показатели качества и эффективности деятельности и методы их расчёта
Уметь	применять методы управления в профессиональной деятельности
Владеть	навыками анализа состояния принятия решений и оценки перспектив развития таможенных органов, планирования и прогнозирования деятельности их подразделений
<b>Высокий уровень освоения компетенции</b>	
Знать	основы оперативного, тактического и стратегического управления таможенными органами
Уметь	оценивать состояние, планировать деятельность таможенных органов и их развитие
Владеть	навыками принятия решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурных подразделений

ПК – 34: способностью обеспечивать информацией в сфере таможенного дела государственные органы, организации и отдельных граждан	
<b>Минимальный уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Систему нормативно-правовых источников ТС, РФ, ФТС РФ, международного законодательства
Уметь	Осуществлять подготовку типовых решений по управлению деятельностью таможенных

	органов и их структурными подразделениями
Владеть	Знаниями о порядке формирования информации
<b>Базовый уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Источники получения информации различного уровня
Уметь	Работать с программными средствами, информационно-справочными системами в таможенном деле
Владеть	Навыками информационного взаимодействия таможенных органов с иными государственными органами и гражданами
<b>Высокий уровень освоения компетенции</b>	
Знать	Технологию подготовки типовых решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурными подразделениями
Уметь	Анализировать, интерпретировать и представлять полученные данные
Владеть	Современными методами сбора, обработки и анализа статистической информации

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен**

<b>Знать</b>	
1	(а) технологию подготовки типовых решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурными подразделениями
2	(б) методику планирования, организации, координирования, стимулирования и контроля деятельности персонала структурного подразделения таможенного органа.
<b>Уметь</b>	
1	осуществлять подготовку типовых решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурными подразделениями;
2	планировать, организовывать, координировать, стимулировать и контролировать деятельность персонала структурного подразделения таможенного органа;
<b>Владеть</b>	
1	навыками по организации взаимодействия в области профессиональной деятельности.

**4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Часы	Код компетенции	Учебная литература, ресурсы сети «Интернет»
<b>Раздел 1. Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общие понятия об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.</b>					
1.1	Общие понятия об управленческой деятельности /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.2	Тема: «Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельности таможенных органов» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.3	ДЗ №1 Классификация функций управления. Сущность функционального подхода к управлению. Функция планирования деятельности" /Ср/	8	4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.5	Методологические основы управления таможенной деятельностью /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.6	Тема: «Управление деятельностью таможенных органов на основе "Системы менеджмента качества» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.7	ДЗ №2 Функция организации деятельности. Функция регулирования	8	4	ПК-22 ПК- 24	

	деятельности. Теоретические положения процессного подхода /Ср/			ПК-31 ПК-34	
1.8	Основные черты и особенности управления таможенной деятельностью /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.9	Тема: «Содержание и психологические факторы эффективной управленческой деятельности» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.10	ДЗ №3 Принципы моделирования управленческих и операционных процессов. Построение базовой модели процессов таможенных органов" /Ср/	8	4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.11	Структура управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.12	Тема: «Информационно-техническое обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.13	ДЗ№4 Виды управленческих взаимосвязей в организационной структуре управления таможенной деятельностью./Ср/		4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.14	Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»./Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.15	Тема: Международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества». Назначение, структура и основные требования. /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
1.16	ДЗ №5 Совершенствование системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000 /Ср/	8	4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
<b>Раздел 2. Управление кадровым и социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.</b>					
2.1	Управление таможенной деятельностью на основе сбалансированной системы показателей /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.2	Тема: «Управление качеством таможенной политики» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.3	ДЗ№6 Управление таможенной деятельностью на основе сбалансированной системы показателей /Ср/	8	4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.4	Управление экономической и фактической деятельностью. Управление кадровым и социальным обеспечением. /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.5	Тема: «Управление качеством таможенной политики» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	

2.6	ДЗ 8 Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг. Методологическое обеспечение таможенных органов" /Ср/	8	4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.7	Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности. /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.8	Тема: «Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.9	ДЗ №9 Руководство отделом документационного обеспечения (на примере работы отдела РТУ). Управленческая деятельность. Психологические факторы эффективной управленческой деятельности. /Ср/	8	4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.10	Актуальные проблемы совершенствования управления таможенной деятельностью /Лек/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.11	Тема: «Нормативно-правовое обеспечение организации таможенных процедур и таможенного контроля товаров» /Пр/	8	2	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
2.12	Организация деятельности руководящего состава таможенных органов. Формирование управленческой команды. Управление конфликтами в таможенной деятельности. /Ср/	8	4	ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	
	Зачет	8		ПК-22 ПК- 24 ПК-31 ПК-34	

### **5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по данной дисциплине оформляется в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещаются в электронной информационно-образовательной среде Университета, доступной обучающемуся через его личный кабинет

### **6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **6.1 Учебная литература**

##### **6.1.1 Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л.1.1	Бормотова, Е. Г.	Управление таможенной деятельностью. Актуальные вопросы взаимодействия федеральной таможенной службы с государственными контролирующими органами : учебное пособие / Е. Г. Бормотова, А. А. Ворона, В. Ю. Дианова. - ISBN 978-5-4383-0214-8. —	Санкт-Петербург : Интермедия, 2020. — 144 с.	100% онлайн

		Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/161379">https://e.lanbook.com/book/161379</a>		
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л.2.1.	Волков, В. Ф.	Управление таможенной деятельностью: учеб. пособие/ В. Ф. Волков ; ред. В. В. Макрусев. - п.л. 13,6. - Библиогр.: с. 217-219. - ISBN 978-5- 4383-0095-3 (в пер.)	СПб.: Интермедия, 2015. - 220 с.: ил.	11
Л.2.2	Амиантова И.С.	Противодействие коррупции: учебное пособие для ВУЗов	Москва: изд-во Юрайт, 2020 – 149 с.	100% онлайн
<b>6.1.3 Методические разработки</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
<b>6.1.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
<b>6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
Э.1	Официальный сайт Федеральной таможенной службы России <a href="https://customs.ru/">https://customs.ru/</a>			
Э.2	Официальный сайт Евразийского экономического союза- <a href="http://www.eaeunion.org/">http://www.eaeunion.org/</a>			
Э.3	Официальный сайт Евразийской экономической комиссии - <a href="http://www.eurasiancommission.org/">www.eurasiancommission.org/</a>			
Э.4	Электронно-библиотечная система Издательство «Лань» - <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>			
Э.5	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» - <a href="https://www.biblioclub.ru/">https://www.biblioclub.ru/</a>			
Э.6	Электронно-библиотечная система «Юрайт» - <a href="https://urait.ru/bcode/468771">https://urait.ru/bcode/468771</a>			
Э.7	Виртуальная таможня - <a href="http://vch.ru/">http://vch.ru/</a>			
<b>6.3 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)</b>				
<b>6.3.1 Перечень базового программного обеспечения</b>				
6.3.1.1	Microsoft Windows Professional 10, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01; Microsoft Office Russian 2010, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01; FoxitReader, свободно распространяемое программное обеспечение <a href="http://free-software.com.ua/pdf-viewer/foxit-reader/">http://free-software.com.ua/pdf-viewer/foxit-reader/</a> ; Adobe Acrobat Reader DC свободно распространяемое программное обеспечение <a href="https://get.adobe.com/ru/reader/enterprise/">https://get.adobe.com/ru/reader/enterprise/</a> ; Яндекс. Браузер. Прикладное программное обеспечение общего назначения, Офисные приложения, лицензия – свободно распространяемое программное обеспечение по лицензии BSD License			
<b>6.3.2 Перечень специализированного программного обеспечения</b>				
6.3.2.1	MicrosoftOffice "Word";			
6.3.2.2	Microsoftoffice "PowerPoint";			
6.3.2.3	Microsoftoffice "Exel"			
6.3.2.4	Комплекс программ "ВЭД" - <a href="https://www.ctm.ru">https://www.ctm.ru</a>			
<b>6.3.3 Перечень информационных справочных систем</b>				
6.3.3.1	Информационно-правовая система "КонсультантПлюс" - URL: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a> ;			
6.3.3.2	Информационно-правовая система "Гарант" - URL: <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> ;			
6.3.3.3	«ВЭД-Инфо» специализированный электронный справочник по таможенному законодательству			
<b>6.4 Правовые и нормативные документы</b>				

6.4.1	Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» / <a href="http://government.ru/">http://government.ru/</a>
6.4.2	Таможенный кодекс ЕАЭС от 1 января 2018 г. / <a href="http://government.ru/">http://government.ru/</a>
6.4.3	Федеральный закон РФ от 03.08.2018 №289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» / <a href="http://kremlin.ru">http://kremlin.ru</a>
6.4.4	Федеральный закон РФ от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» / <a href="http://kremlin.ru">http://kremlin.ru</a>
6.4.5	Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» / <a href="http://kremlin.ru">http://kremlin.ru</a>
6.4.6	Федеральный закон РФ от 21 июля 1997г. №114-ФЗ «О службе в таможенных органах Российской Федерации» / <a href="http://kremlin.ru">http://kremlin.ru</a>
6.4.7	Приказ ФТС России от 20.09.2021 № 797 «Об утверждении Общего положения о региональном таможенном управлении» / <a href="http://government.ru/">http://government.ru/</a> .
6.4.8	Приказ ФТС России от 20.09.2021 № 798 «Об утверждении Общего положения о таможене» / <a href="http://government.ru/">http://government.ru/</a> .
6.4.9	Приказ ФТС России от 20.09.2021 № 799 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste» / <a href="http://government.ru/">http://government.ru/</a> .
6.4.10	Приказ ФТС России от 30.12.2021 № 1187 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения должностных лиц таможенных органов Российской Федерации» // <a href="http://government.ru/">government.ru/</a> .

### **7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых проектов, работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, экран), служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты, таблицы), обеспечивающие тематические иллюстрации содержания дисциплины.
2	Учебная лаборатория А-108 «Оформление таможенных документов». Оснащение лаборатории: 14 автоматизированных рабочих мест, комплекс программных продуктов ООО «СТМ»
3	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальные залы; – учебные залы вычислительной техники А-401, А-509, А-513, А-516, Д-501, Д-503, Д-505, Д-507.

### **8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки. Обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.
Сообщение, доклад	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся



Практические занятия	Практические занятия направлены на закрепление теоретического материала дисциплины, путем ознакомления студентов с источниками, содержанием изучаемой дисциплины
Самостоятельная работа	Организация самостоятельной работы состоит из чтения конспектов и литературы (учебник, дополнительная литература), посещение интернет сайтов, посвященных вопросам изучаемой дисциплины, подготовки ответов на контрольные вопросы, участие в научных и практических конференциях
Зачет	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся
Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины (модуля), размещен в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.	

**Приложение 1 к рабочей программе по дисциплине Б1.Б.28.03 «Управление  
таможенной деятельностью»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**для проведения текущего контроля успеваемости**  
**и промежуточной аттестации по дисциплине Б1.Б.28.03**  
**«Управление таможенной деятельностью»**  
**очная форма обучения**

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.Б.28.03 «Управление таможенной деятельностью» участвует в формировании компетенций:

ПК-22 Способностью противодействовать злоупотреблениям в профессиональной деятельности

ПК-24 Способностью определять место и роль системы таможенных органов в структуре государственного управления

ПК-31 Способностью разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений

ПК-34 Способностью обеспечивать информацией в сфере таможенного дела государственные органы, организации и отдельных граждан

**Таблица траекторий формирования у обучающихся компетенций ПК-22, ПК-24, ПК-31, ПК-34 при освоении образовательной программы**

Код компетенции	Наименование компетенции	Индекс и наименование дисциплин практик, участвующих в формировании компетенции	Семестр изучения дисциплины	Этапы формирования компетенции
ПК-22	Способностью противодействовать злоупотреблениям профессиональной деятельности	Б1.Б.28.02 Управление таможенными органами	9	4
		Б1.Б.28.03 Управление таможенной деятельностью	8	3
		Б1.В.ДВ.03.02Культурология	2	1
		Б1.В.02Психология и педагогика	6	2
		Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты	10	5
ПК-24	Способностью определять место и роль системы таможенных органов в структуре государственного управления	Б1.Б.08 Теория государственного управления	5	2
		Б1.Б.28.03 Управление таможенной деятельностью	8	3
		Б1.В.ДВ.03.01Политология	2	1
		Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты	10	4
ПК-31	Способностью разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений	Б1.Б.28.02 Управление таможенными органами	9	2
		Б1.Б.28.03 Управление таможенной деятельностью	8	1
		Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты	10	3
ПК-34	Способностью обеспечивать информацией в сфере таможенного дела государственные органы, организации и отдельных граждан	Б1.Б.12.02 Таможенная статистика	8	2
		Б1.В.03Русский язык и культура речи	6	1
		Б1.Б.28.03 Управление таможенной деятельностью	8	2

		Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты	10	3
--	--	--	----	---

**Таблица соответствия уровней освоения компетенций ПК–22, ПК-24, ПК-31, ПК-34 планируемым результатам обучения**

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименования разделов дисциплины	Уровни освоения компетенций	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
ПК-22	Способностью противодействовать злоупотреблениям в профессиональной деятельности	<p>Раздел 1 Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.</p> <p>Раздел 2 Управление кадровым и социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.</p>	Минимальный уровень	Место и роль системы таможенных органов в структуре государственного управления
				Организовывать сбор информации для управленческой деятельности
				Способностью организовывать сбор необходимой информации для международного сотрудничества
			Базовый уровень	Компетентные органы иностранных государств, международных организаций, занимающихся таможенным делом
				Оценивать эффективность деятельности таможенных органов по взаимодействию с таможенными органами иностранных государств
				Способностью организовывать отбор, расстановку кадров состава таможенного органа
			Высокий уровень	Порядок разрешения споров, возникающих из международных контрактов
				Оценивать документы, необходимые для претензионной работы и разрешения международных споров
				Разрабатывать программы развития таможенного органа и взаимодействия с таможенными органами иностранных государств
ПК-24	Способностью определять место и роль системы	Раздел 1 Общий подход к управлению	Минимальный уровень	Роль и место таможенных органов в общей системе государственного управления

	таможенных органов в структуре государственного управления	таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.		Определять функциональные задачи возлагаемые на таможенные органы
				Способами формирования структуры таможенных органов
				Систему таможенных органов в РФ
			Базовый уровень	Оценивать взаимодействие таможенных органов с другими органами исполнительной власти
				Методами планирования деятельности
				Систему таможенного дела в Евразийском экономическом союзе
Высокий уровень	Обосновывать потребности таможенных органов в экономических ресурсах, необходимых для выполнения поставленных задач			
	Методами анализа перспектив развития таможенных органов			
	Раздел 2 Управление кадровым социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.			
ПК-31	Способностью разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений	Раздел 1 Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.	Минимальный уровень	управление развитием таможенных органов России, теоретические положения процессного подхода к управлению таможенной деятельностью
				осуществлять подготовку типовых решений по управлению таможенной деятельностью
				навыками оценки результативности
			Базовый уровень	основные показатели качества и эффективности деятельности и методы их расчёта
				применять методы управления в профессиональной деятельности
				навыками анализа состояния принятия решений и оценки перспектив развития таможенных органов, планирования и
Раздел 2 Управление кадровым социальным обеспечением.				

		Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.		прогнозирования деятельности их подразделений
			Высокий уровень	основы оперативного, тактического и стратегического управления таможенными органами
				оценивать состояние, планировать деятельность таможенных органов и их развитие
				навыками принятия решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурных подразделений
ПК-34		Раздел 1 Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.	Минимальный уровень	Систему нормативно-правовых источников ТС, РФ, ФТС РФ, международного законодательства
				Осуществлять подготовку типовых решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурными подразделениями
				Знаниями о порядке формирования информации
		Раздел 2 Управление кадровым и социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.	Базовый уровень	Источники получения информации различного уровня
				Работать с программными средствами, информационно-справочными системами в таможенном деле
				Навыками информационного взаимодействия таможенных органов с иными государственными органами и гражданами
			Высокий уровень	Технологию подготовки типовых решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурными подразделениями
				Анализировать, интерпретировать и представлять полученные данные
				Современными методами сбора, обработки и анализа статистической информации

**Программа контрольно-оценочных мероприятий за период изучения дисциплины**

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля(понятия, тема / раздел дисциплины, компетенция, и т.д.)	Наименование оценочного средства(форма проведения)
<b>8 семестр</b>				
1	1-4	текущий контроль	Раздел 1 Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности..	ПК-22, ПК-24 ПК-31 ПК-34  Собеседование, доклад, сообщение (устно), тесты (письменно)
2	5-16	текущий контроль	Раздел 2 Управление кадровым и социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.	ПК-22, ПК-24 ПК-31 ПК-34  Собеседование, доклад, сообщение (устно), тесты (письменно)
3	17	текущий контроль	Раздел 1 Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.  Раздел 2 Управление кадровым и социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.	ПК-22, ПК-24 ПК-31 ПК-34  Собеседование, доклад, сообщение (устно), тесты (письменно)
4	18	Промежуточная аттестация – зачет	Раздел 1 Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.  Раздел 2 Управление кадровым и социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных	Собеседование (устно), тестирование (компьютерные технологии)

		органов. Делопроизводство управленческой деятельности.		
--	--	---	--	--

## **2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и/или двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Фонд тестовых заданий
3	Зачет	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к зачету

### **Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета и экзамена, а также шкала для оценивания уровня освоения компетенций**

Шкалы оценивания		Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий



«хорошо»		Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
«удовлетворительно»		Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

### Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

#### Собеседование

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Глубокое и прочное усвоение программного материала. Полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания. Обучающийся свободно справляется с поставленными задачами, может обосновать принятые решения, демонстрирует владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ
«хорошо»	Знание программного материала, грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос, правильное применение теоретических знаний, владение необходимыми навыками при выполнении практических задач
«удовлетворительно»	Обучающийся демонстрирует усвоение основного материала, при ответе допускаются неточности, при ответе недостаточно правильные формулировки, нарушение последовательности в изложении программного материала, затруднения в выполнении практических заданий Слабое знание программного материала, при ответе возникают ошибки, затруднения при выполнении практических работ
«неудовлетворительно»	Не было попытки выполнить задание

#### Тестирование

##### Критерии и шкала оценивания текущего контроля

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»		Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»		Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых

		заданий при прохождении тестирования
--	--	--------------------------------------

Промежуточная аттестация в форме зачета:

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 70 % и более тестовых заданий при прохождении тестирования
«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

Зачет

Шкалы оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный

**3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**3.1 Вопросы по разделам дисциплины для проведения собеседования (для оценки знаний)**

Раздел 1 Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.

- 1) Понятие управления в сфере таможенного дела.
- 2) Таможенные органы как функциональная система.
- 3) Объекты и субъекты управления в таможенных органах.

- 4) Таможенные органы как система управления.
- 5) Организационная структура таможенных органов.
- 6) Функции управления: классификация и краткая характеристика.
- 7) Управление в таможенных органах: сущность и общие принципы управления в таможенных органах.
- 8) Сущность и содержание процесса управления в таможенных органах.
- 9) Управление в таможенных органах: сущность и частные принципы управления в таможенных органах.

Раздел 2 Управление кадровым и социальным обеспечением. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.

- 1) Общие функции управления в таможенных органах.
- 2) Социальный аспект процесса управления в таможенных органах.
- 3) Специфические функции управления в таможенных органах.
- 4) Прогнозирование как функция управления: сущность и содержание.
- 5) Планирование как функция управления: сущность и содержание.
- 6) Контроль как функция управления: сущность и содержание.
- 7) Методы управления в таможенных органах: общие и локальные.
- 8) Методы управления в таможенных органах (прямого воздействия).
- 9) Методы управления в таможенных органах (косвенного воздействия).
- 10) Методы управления в таможенных органах: социальные и психологические.
- 11) Экономические методы управления в таможенных органах: виды и характеристика.
- 12) Организационно-распорядительные методы управления в таможенных органах: виды и характеристика.
- 13) Планирование как метод управления в таможенных органах.
- 14) Управление в таможенных органах: сущность и законы управления.
- 15) Регулирование как функция управления в таможенных органах.
- 16) Процесс управления в таможенных органах: сущность и содержание.
- 17) Система таможенных органов Российской Федерации. Общее руководство системой таможенных органов страны.
- 18) Общие функции управления в таможенных органах.

### Тестирование по дисциплине

#### 3.2.1 Структура фонда тестовых заданий по дисциплине «Управление таможенной деятельностью» 8 семестр

Компетенция	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
	1.1 Общее понятие об управленческой деятельности.	1.1.1. Понятие управления в сфере таможенного дела.	Знание	3- ЗТЗ 3-ОТЗ
		1.1.2. Таможенные органы как функциональная система.	Умение	3- ЗТЗ 3-ОТЗ
		1.1.3. Объекты и субъекты	Действие	3- ЗТЗ

ПК-22 Способностью противодействовать злоупотреблениям в профессиональной деятельности.		управления в таможенных органах.		3-ОТЗ
	ПК-24 Способностью определять место и роль системы таможенных органов в структуре государственного управления	1.2. Методологические основы управления таможенной деятельностью.	1.2.1. Методы управления в таможенных органах.	Знание
1.2.2. Административные методы управления таможенной деятельностью.			Умение	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
1.2.3. Организационные методы управления таможенной деятельностью.			Действие	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
1.2.4. Социально-психологические методы управления таможенной деятельностью.			Знание	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
ПК – 31 Способностью разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений	1.3. Основные черты и особенности управления таможенной деятельностью.	1.3.1.Элементы системы управления ФТС России, компоненты системы управления таможенной деятельностью.	Умение	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
		1.3.2.Характеристика стилей руководства и принятие управленческого решения.	Действие	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
		1.3.3.Содержание и психологические факторы эффективной управленческой деятельности.	Знание	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
ПК – 34 Способностью обеспечивать информацией в сфере таможенного дела государственные органы, организации и отдельных граждан	1.4. Структура управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.	1.4.1.Организационная структура управления таможенной деятельностью.	Умение	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
		1.4.2.Сущность и особенности управленческой деятельности в таможенных органах.	Действие	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
		1.4.3. Виды управленческих взаимосвязей в организационной структуре управления таможенной деятельностью.	Знание	3-ЗТЗ 3-ОТЗ
1.5. Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии	1.5.1.Совершенствование системы управления таможенными органами на основе МС ИСО серии	Умение	3-ЗТЗ 3-ОТЗ	

	9000 «Системы менеджмента качества».	9000.		
		1.5.2. Факторы, определяющие качество результатов деятельности таможенных органов.	Действие	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
		1.5.3. Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг, метрологическое обеспечение таможенных органов.	Знание	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
ПК-22 Способностью противодействовать злоупотреблениям в профессиональной деятельности.	2.1. Управление таможенной деятельностью на основе сбалансированной системы показателей	2.1.1. . Управление качеством таможенной политики.	Умение	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
		2.1.2 Сбалансированная система показателей.	Действие	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
ПК-24 Способностью определять место и роль системы таможенных органов в структуре государственного управления	2.2. Управление экономической и фактической деятельностью. Управление кадровым и социальным обеспечением.	2.2.1. Методологическое обеспечение таможенных органов.	Знание	4- 3ТЗ 4-ОТЗ
		2.2.2. Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг.	Умение	4- 3ТЗ 4-ОТЗ
ПК – 31 Способностью разрабатывать программы развития таможни (таможенного поста) и организовывать планирование деятельности их структурных подразделений	2.3. Управление тыловым обеспечением таможенных органов. Делопроизводство управленческой деятельности.	2.3.1. Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах.	Действие	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
		2.3.2. Руководство отделом документационного обеспечения (на примере работы отдела РТУ).	Знание	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
		2.3.3 Психологические факторы эффективной управленческой деятельности.	Умение	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
ПК – 34 Способностью обеспечивать информацией в сфере таможенного дела государственные органы, организации и отдельных граждан	2.4. Актуальные проблемы совершенствования управления таможенной деятельностью	2.4.1. Управление качеством комплекса таможенно-тарифных мер реализации таможенной политики.	Действие	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
		2.4.2. Нормативно-правовое обеспечение организации таможенных процедур и таможенного контроля товаров	Знание	3- 3ТЗ 3-ОТЗ
		2.4.3. Управление конфликтами в таможенной	Умение	3- 3ТЗ

		деятельности.		3-ОТЗ
			<b>80 - ЗТЗ</b>	
		<b>Итого:</b>	<b>80 - ОТЗ</b>	

### 3.2.1 Образец типового теста (тестовых заданий)

Раздел 1. Общий подход к управлению таможенной деятельностью. Общее понятие об управленческой деятельности. Методологические основы управления таможенной деятельностью. Органы управления. Организация управления таможенной деятельностью. Технологии управленческой деятельности.

1. Вставить слово. Основными функциями таможенного регулирования являются протекционистская и \_\_\_\_\_.
2. Вставить слово. В системе управления таможенной деятельностью управляющая подсистема – это \_\_\_\_\_.
3. В качестве объектов управления в таможенных органах выступают:
  - а) исполнители решений, приказов, поручений управляющей подсистемы;
  - б) специалисты таможенного дела, таможенные коллективы, организационные структуры;
  - в) технологические таможенные процедуры, ресурсы таможенной деятельности;
  - г) всё выше перечисленное верно.
4. Вставить слово. \_\_\_\_\_ управления составляют: законы, принципы, цели, методы и функции управления.
6. Из каких компонентов состоит система управления в таможенных органах?
  - а) процесс управления и механизм совершенствования системы управления;
  - б) стратегия управления;
  - в) механизм управления;
  - г) структура управления.
5. Вставить слово. Основной принцип управления таможенной деятельностью – принцип \_\_\_\_\_.
6. Суть принципа делегирования полномочий в управлении таможенной деятельностью заключается в:
  - а) Сочетании центрального, регионального и местного управления;
  - б) Иерархическом построении организации;
  - в) Строгом распределении обязанностей между каждым звеном организации;
  - г) Сочетании коллегиальности управления и установления строжайшей персональной ответственности за исполнительские функции;
  - д) Возможности передачи части прав и обязанностей из сферы деятельности руководителя подчиненному.
7. Вставить слово. Методы управления, которые применяются в таможенных органах: административные, правовые, социально-психологические, \_\_\_\_\_.
8. К методам прямого воздействия не относятся:
  - а) административные;
  - б) правовые;
  - в) экономические;
  - г) социально-психологические;
  - д) специальные.
9. Соотнесите названия методов организационного воздействия с их содержанием:
  - а) Регламентирование; 1. устанавливает нормы и нормативы, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливает ее границы по

- б) Нормирование; верхним и нижним пределам;  
в) Инструктирование; 2. имеет форму методической и информационной помощи, направленной на успешное выполнение работы;  
г) Контроль. 3. устанавливает в таможенных органах основу организации системы и процессов, протекающих в них, и заключается в разработке и введении в действие организационных положений;  
4. одна из основных функций управления.

10. Вставить слово. Компоненты системы управления таможенной деятельностью – это: механизмы управления, механизм совершенствования системы управления, процесс управления, \_\_\_\_\_.

11. Способы и приемы анализа и оценки управленческих ситуаций, использования правовых и организационных форм, воздействия на сознание и поведение людей в управляемых общественных процессах, отношениях и связях — это \_\_\_\_\_ управленческой деятельности.

12. К уровням профессиональной деятельности не относится:

- а) уровень психофизиологических реакций;
- б) уровень операций;
- в) уровень действий;
- г) уровень профессии.

13. Организационная структура управления таможенной деятельности включает в себя:

- а) Уровни управления;
- б) Звенья управления;
- в) Виды ответственности;
- г) Управленческие взаимоотношения.

14. Вставить слово. Виды организационных структур управления таможенной деятельности: Линейная; Линейно-штабная; Программно-целевая; \_\_\_\_\_.

15. Вставить слово. Виды управленческих взаимосвязей в организационной структуре управления таможенной деятельностью: Вертикальные; Горизонтальные; \_\_\_\_\_.

16. Показатели качества таможенных технологий:

- а) продолжительность реализации процесса;
- б) уровень стандартизации;
- в) удовлетворенность потребителей;
- г) выполнение КПЭД таможенных органов.

17. Стандартизация в таможенном деле обеспечивает:

- а) безопасность таможенных услуг;
- б) техническую и информационную совместимости;
- в) качество работ и услуг в соответствии с мировыми стандартами;
- г) единство измерений;
- д) экономия средств производства таможенных услуг;
- е) всё перечисленное верно.

18. Создание, реорганизация и ликвидация региональных таможенных управлений, таможен и таможенных постов осуществляются:

- 1) Правительством Российской Федерации;
- 2) Федеральной таможенной службой России;
- 3) Органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

### **3.3 Перечень теоретических вопросов к зачету для оценки знаний**

Вопросы к зачету по дисциплине «Управление таможенной деятельностью»  
1. Основные направления Стратегии ФТС России до 2030 года.

2. Основные целевые ведомственные программы ФТС России.
3. Сущность и особенности управленческой деятельности в таможенном органе.
4. Виды управленческой деятельности.
5. Структура управленческой деятельности.
6. Принципы и методы управленческой деятельности.
7. Функциональная и информационная структура управленческой деятельности.
8. Технологическая структура управленческой деятельности.
9. Стиль управленческой деятельности.
10. Цель, сущность и содержание управления таможенной деятельностью.
11. Принципы организации управления таможенной деятельностью.
12. Методы организации управления таможенной деятельностью.
13. Организация основных процессов управленческой деятельности.
14. Правовое и организационное обеспечение управления таможенной деятельностью.
15. Информационное обеспечение управления таможенной деятельностью.
16. Технологии управления таможенной деятельностью.
17. Методы и процесс принятия решений в управлении таможенной деятельностью.
18. Методы оптимизации принимаемых решений, метод «исследования операций».
19. Управление направлениями таможенной деятельности.
20. Управление организацией таможенного регулирования.
21. Формы и методы взаимодействия таможенных органов с государственными органами.
22. Формы и методы взаимодействия таможенных органов с участниками ВЭД.
23. Управление экономической и финансовой деятельностью.
24. Управление кадровым и социальным обеспечением.
25. Основные направления совершенствования социального обеспечения должностных лиц таможенных органов.
26. Методы руководства социальной защитой должностных лиц и членов их семей.
27. Управление тыловым обеспечением таможенных органов и учреждений ФТС России.
28. Актуальные проблемы совершенствования управления таможенной деятельностью.
29. Диагностика эффективности деятельности таможенных администраций.
30. Руководство деятельностью органов управления и его технологии.
31. Место таможенной деятельности в экономике России.
32. Теория и методология систем управления таможенными процессами.
33. Факторы, определяющие качество результатов управления таможенной деятельностью.
34. Программа повышения качества результатов труда и эффективности таможенной деятельности.
35. Основы управленческой деятельности и ее организации.
36. Методологические основы организации управленческой деятельности.
37. Методы организации управленческой деятельности.
38. Виды управленческой деятельности.
39. Принципы и методы управленческой деятельности.
40. Функциональная и информационная структура управления таможенной деятельностью.
41. Технологическая структура управления таможенной деятельностью.
42. Общая структура решения задач системного управления таможенной деятельностью.
43. Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия решений в управлении таможенной деятельностью.
44. Организация основных процессов управления таможенной деятельностью.
45. Правовое и организационное обеспечение таможенной деятельностью.
46. Методическое обеспечение управления таможенной деятельностью.
47. Информационное обеспечение управления таможенной деятельностью.
48. Документационное обеспечение управления таможенной деятельностью.
49. Информационные технологии управления таможенной деятельностью.
50. Экспертные системы в управлении таможенной деятельностью.



51. Технологии управленческой деятельности.
52. Современные методы в технологиях управленческой деятельности.
53. Модели управления персоналом в таможенных органах.
54. Модели сетевого планирования и управления таможенной деятельностью.
55. Технологии стратегического (перспективного) планирования.
56. Технологии оперативного планирования.
57. Технология работы органов управления при планировании выполнения поставленных задач.
58. Технологии организации выполнения решений (планов).
59. Стиль управленческой деятельности: методы диагностики и организации.

### **3.4 Перечень типовых практических заданий к зачету для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности**

#### **Практическое задание 1.**

##### **1. Соотнесите этап системного анализа и его краткое описание.**

Формирование проблематики; 2) моделирование; 3) определение критериев и ограничений; 4) определение цели; 5) генерирование альтернатив; 6) конфигурирование проблемы; 7) формулировка проблемы; 8) реализация решения; 9) описание возможных состояний внешней среды; 10) реализация выбора и принятие решения.

- а) Существующая проблема расширяется путем проецирования на интересы каждой системы из ближайшего окружения;
- б) определяется направление, в котором следует двигаться, чтобы разрешить проблему;
- в) элементы, включаемые в систему, отграничиваются от остальных элементов;
- г) формулируются варианты решения проблемы;
- д) описание исследуемой проблемы с разных точек зрения;
- е) установление сущности проблемы в известных терминах;
- ж) изменение существующей ситуации в соответствии с поставленными целями;
- з) выбор оптимальной альтернативы на основе сравнения предложенных вариантов;
- и) определение характеристик, которые будут положены в основу сравнения альтернатив;
- к) увязка цели системы, ее критериев и ограничений с допустимыми альтернативами таким образом, чтобы получить возможность сравнивать последние на предмет эффективности путей достижения цели.

#### **Практическое задание 2.**

##### **Соотнесите направление системного анализа таможенных объектов и его характеристику.**

- а) идентификация и оценка проблемной ситуации, формулирование гипотез, проблем и их факторный анализ;
  - б) определение целевых функций системы в сложившейся проблемной ситуации;
  - в) модернизация существующей системы или ее развитие – синтез новой эффективной системы или программы ее развития;
  - г) формирование альтернативных стратегий или выбор эффективной стратегии достижения цели;
  - д) оценка эффективности реализуемой стратегии.
- 1) стратегический анализ; 2) проектный (программно-целевой) анализ; 3) мониторинговый анализ; 4) ситуационный анализ; 5) проблемно-целевой анализ.

### Практическое задание 3.

В нормативно-правовых документах по таможенному делу мы легко можем найти цели и задачи таможенных органов России. Тем не менее Федеральная таможенная служба до настоящего момента не сделала попытки дать официальную формулировку ключевой цели своей деятельности, в работах по управлению называемую «миссией» («видением») организации.

Ниже приводятся формулировки миссий таможенных служб некоторых государств, данные на их официальных сайтах. Проанализируйте приведенные миссии по следующим параметрам: соответствие предложенной формулировки понятию «миссия организации»; соответствие формулировки ключевой цели таможенной службы; основные элементы миссии; возможные варианты редактирования миссии. Каким целям служит формулирование миссии? Предложите свой вариант миссии Федеральной таможенной службы России.

Миссия Таможенной и пограничной службы США: «Мы – хранители национальных границ. Мы – кордон на рубежах Америки. Мы защищаем нашу родину на границе и вдали от нее. Мы охраняем жителей страны от террористов и орудий террора. Мы неукоснительно применяем законы Соединенных Штатов, одновременно заботясь о нашей национальной экономической безопасности в условиях легального осуществления международной торговли и перевозок. Мы служим американскому обществу с бдительностью, честностью и профессионализмом».

Миссия Таможенной службы (Департамента государственных сборов) Бразилии: «Осуществлять таможенное регулирование и контроль справедливо в точки зрения экономики и уважительно по отношению к гражданам, в интересах всего общества».

Видение и миссия Таможенной службы Гонконга: «Мы – прогрессивно и стратегически мыслящая таможенная служба, которая вносит вклад в стабильность и процветание общества. Мы действуем уверенно, работаем вежливо и стремимся к совершенству.

Наша миссия:

- защищать специальный административный район Гонконг от контрабанды;
- взимать пошлины с облагаемых товаров;
- раскрывать и предотвращать контрабанду наркотиков;
- защищать интеллектуальную собственность;
- защищать интересы потребителей;
- защищать и облегчать честную торговлю и производство, поддерживать торговую целостность Гонконга;
- исполнять международные обязательства».

Миссия Центральной таможенной и налоговой администрации Дании: «SKAT – государственный орган Дании, ответственный за сбор налогов и таможенных пошлин. Наши ключевые задачи также включают взыскание долгов, налогообложение и контроль за игорным бизнесом. Наша миссия – обеспечивать справедливое и эффективное финансирование государственного сектора».

Миссия Таможенной службы Италии: «Целями Службы является упрощение взаимодействия с клиентами, модернизация таможенных процедур, поддержка заинтересованности участников ВЭД в добровольном исполнении своих финансовых обязательств, формирование среди заинтересованных сторон осознания важной роли таможни и таможенной политики, увеличение прозрачности административных действий, а также обмена информацией».

Таможенная служба намеревается достигнуть своей ключевой цели по сбору платежей в рамках своей юрисдикции с минимально возможными неудобствами для участников ВЭД. С

помощью формирования эффективной структуры, снижения накладных издержек, максимального использования доступных ресурсов, профессионального роста собственных сотрудников с пониманием, что упрощение процедур, прозрачность информации, вежливость и профессионализм являются неотъемлемыми инструментами улучшения отношений с клиентами, Служба стремится построить имидж организации, в действительности служащей интересам граждан, отвечающей требованиям торговли и международных перевозок».

#### **Практическое задание 4**

Компания «Мануфактура Малюгина» создана в 1992 году, с 2002 года работает в городе Дмитров Московской области. Специализируется на производстве купальных костюмов и одежды для фитнеса, имеет офисы продаж в Москве и Новосибирске. Общая численность персонала не превышает 70 человек. Продукция производителя поставляется под собственной торговой маркой Solo в большинство крупных сетей спорттоваров. Оборот за 2004 год – \$1 млн. В 1999 году «Мануфактура Малюгина» победила в организованном РСПП и Торгово-промышленной палатой России конкурсе «Лучшее российское предприятие» в номинации «Наиболее эффективная рыночная стратегия». С 2000 года компания внедряет у себя концепцию тотального управления качеством.

Создатель швейной фирмы из подмосковного Дмитрова Александр Малюгин тоскливым взглядом осматривает пустое помещение. Он долго выбивал его из арендодателя, местной трикотажной фабрики. Но теперь, получив новые площади, толком не знает, что с ними делать. Для растущей компании несколько десятков квадратных метров ничего не решают – нужны сотни.

– У нас набухает портфель заказов, но мало места для производства, – говорит директор, направляясь в свой кабинет, последние три года объединенный с участком упаковки и мини-складом. – Выжимаем из себя сколько можем, но в итоге все равно топчемся на месте.

С утра Малюгину звонили из Metro Cash & Carry, требуя срочно доставить товар. Но товара нет. Дмитровская компания со своими скромными мощностями не успевает за спросом. Купальники и одежду для фитнеса под российской маркой Solo в своих затоваренных импортом магазинах желают видеть «Эпицентр», «Спортград» и другие крупные ритейлеры. Размещением в Дмитрове заказов на контрактное производство части своих коллекций заинтересовались мировые лидеры рынка спортивной одежды. Компания долго шла к признанию рынком качества своей продукции. Но теперь, когда это произошло, Малюгин не чувствует особого удовлетворения.

– Нам до настоящего качества – как до Луны пешком, – сетует предприниматель, попросивший коллег застрелить его, если он вдруг признается, что всем доволен.

«Мануфактура Малюгина» работает уже 13 лет. Несмотря на это директор утверждает, что его представления о качестве только формируются. «Стадией младенчества» предприниматель называет время до 2000 года, когда компания взялась вводить систему тотального управления качеством. Сейчас она переживает подростковый период.

Детство компании Малюгина пришлось на самое начало 1990-х. Знакомые кооператоры передали военному инженеру-математику заказ на пошив купальников. Материалом для продукции служили тогда нижние юбки фабрики «Красная заря», под стать материалу была и технология производства: швейная машинка «Чайка». Результата Малюгин стыдился. Он хотел научиться шить хорошие вещи, и ему казалось, что если начать делать их фабричным методом и из импортных материалов, то задача будет решена.

Со временем бывший военный инженер узнал, что купальник – исключительно сложное в производстве изделие, сочетающее свойства и нижнего белья, и верхней одежды. В швейной отрасли работу с корсетными изделиями и трикотажными полотнами вообще считают высшим пилотажем.

– Мы же кинулись в этот омут, ни о чем не подозревая, – рассказывает Александр Малюгин. – Потом мы сшили изделие из эластичного трикотажа, и у нас расплзлись все швы. Оказывается, нитки должны тянуться вместе со швом. Ну надо же.

Первые шаги на пути к качеству Малюгин предпринял вполне традиционные. Закупил материалы у компании DuPont. На все деньги, что удалось накопить и одолжить у знакомых, приобрел машины – сперва отечественные, потом импортные. Рост производства потребовал создания системы сбыта: компания открыла офис продаж в Москве. Венцом периода детства стала собственная марка Solo. Теперь, решил Малюгин, настало время позиционировать себя как российского производителя одежды, ни в чем не уступающей импорту.

Но эти планы встретили серьезное препятствие.

Высокие темпы роста бизнеса далеко не всегда идут на пользу качеству продукции. «Мануфактура Малюгина» не стала исключением из правил. Как только компания удвоила объемы производства, число рекламаций стало угрожающим.

– Раньше возвраты составляли единицы на десятки тысяч изделий, – рассказывает Малюгин. – Но с какого-то момента мы стали получать несколько рекламаций каждую неделю. Снижение качества заметили торговые партнеры, это больно ударило по нашему самолюбию. Мы пытались понять причины, что-то делать, но в основном безрезультатно.

По рекомендации Малюгин обратился к живущей в Москве американке Ким Смит. Она никогда не работала в модном бизнесе, зато кое-что понимала в технологиях управления. Смит сотрудничала с британской сетью Sainsbury, а прежде была менеджером Craft Foods и преподавала торговый менеджмент в Cornell University. Привлечение ее в «Мануфактуру Малюгина» было похоже на загрузку суперкомпьютера школьной задачей. Но главу компании это не смутило – даже невзирая на то, что тяжелая артиллерия попросила за свои услуги щедрый гонорар.

Консультант как раз тогда уходила от прежнего работодателя, к тому же индустрия моды вызывала у нее личный интерес. В общем, Смит предложила Малюгину долгосрочный проект по внедрению на предприятии TQM – системы, а если точнее, философии тотального управления качеством.

«„Мануфактура Малюгина” тогда напоминала советскую фабрику, в партиях одежды было много нестандартных изделий, – вспоминает Ким Смит. – Производство требовало систематизации. Нужно было сделать так, чтобы на каждом шаге результаты измерялись, а персонал не получал бы просто бонусов за количество изделий, а был бы мотивирован работать над их качеством».

Первая часть плана была самой трудной. Она сводилась к капитальной промывке мозгов всему управленческому персоналу.

– На ломаном русском языке Ким попыталась нам объяснить, что же такое качество, – вспоминает Малюгин. – Я и наши менеджеры внимательно слушали, понимали слова, но смысл не улавливали.

– А что конкретно сбивало вас с толку?

– Утверждение, что ответственность за нестабильное качество, как правило, лежит на системе, процессах, но не на людях. Вот это больше всего вводило в ступор.

В каждой ошибке виновата допустившая ее швея – сама эта мысль вызывала сомнений не больше, чем та, что хорошая одежда шьется из качественного материала, с помощью нити, иглы и профессиональных рук. Но Ким не сдавалась. Она снова и снова убеждала, что отсутствие у швеи технологической документации (собственно, что и как она должна делать) – это нонсенс. Что в производстве со сложными переделами – раскроем и шитьем – нужен межоперационный контроль. Что потребитель бывает не только внешним, но и внутренним, и что между разными этапами производства нужно выстраивать отношения по типу клиент-заказчик.

В действиях, предложенных консультантом, не было ничего сверхъестественного. Специалист по тотальному управлению качества Эрманд Фенгенбаум, кстати, тоже американец, полагает, что качество – это не заповедь наподобие библейских, не рацпредложение и не лозунг. Это образ жизни менеджеров и рабочих. Вполне логично, что первые меры, призванные снизить уровень дефектов, были выработаны сразу после внимательного изучения условий, в которых работали швеи.

Многое требовало улучшений – причем немедленных, обещавших быстрый эффект при мизерных расходах. Например, освещение. Это первое, на что обращает мое внимание Александр Малюгин, пока мы продвигаемся в глубь цеха. Работая с темно-синим материалом, швеи нередко по ошибке использовали черные нити. Цвет был не виден из-за тени, которую отбрасывала обычная лампа.

– Мы установили лампы с мягким светом, и дефектов сразу стало меньше, – рассказывает Малюгин. – Чтобы удобно было промерять изделия, на столы приклеили метр, а рядом с машинами, сложными в эксплуатации, сделали схему заправки нитки.

– А зачем тут везде футляры из-под видеокассет? (Они то и дело попадаются на глаза в швейном цехе.)

– Это инструментальные коробки, – объясняет директор и показывает содержимое одной из них: ножницы, пинцет, запас игл, отвертку и маленькую линейку (конечно, все это вперемешку с косметикой). – Купили в ИКЕА для каждой швеи. Чтобы никто не тратил времени на поиски своего инструмента, как раньше.

Ритмичность производства Малюгин также собирается повысить, установив в цехе приборы, которые бы давали возможность каждой швее следить за темпом своей работы. Он называет это «гонкой за лидером».

На каждом рабочем месте я вижу листки с коротким текстом, озаглавленным «6 шагов к успеху». На самом деле речь о шести вещах, которые должна сделать каждая швея перед тем, как взяться за работу. При беглом чтении успеваю заметить слово «описание» в первом и последнем шаге.

Описанием здесь называют инструкцию для швеи: что ей нужно шить, как, в каком количестве и за какое время. «Проверить застиливание срезов с изнаночной стороны, чтобы не было перекоса ткани между нижним краем и строчкой», – нудные, но очень подробные указания нацелены на повышение точности и уверенности в действиях персонала. «Документ стал реально управлять производством, это факт, – убеждена Ким Смит. – На какой операции следует поворачивать брюки, а когда и где нужно обрезать нитки? В описании есть все». Для скорости и удобства подготовки техзаданий и внесения изменений в них ИТ-специалисты компании разработали специальную программу.

Производственную инструкцию создавали объединенной командой. В нее вошли представители производства, технолог, конструктор и дизайнер. «Было время, когда некоторые из этих людей враждовали и даже отказались разговаривать друг с другом, но в командах они находили общий язык», – вспоминает Смит. Модный бизнес слишком хрупок, чтобы боевые

действия между сотрудниками одной компании шли ему на пользу. В командах же эмоции уступали место статистике, а также объективным фактам, полученным из глубоких исследований процессов. С тех пор такую форму «межфункционального взаимодействия» Александр Малюгин считает «колоссальным источником прогресса».

Усилия компании привели к заметному снижению собственных дефектов, но не остановили поток брака, приходящего извне. В меру своих возможностей «Мануфактура Малюгина» старается усилить входной контроль материалов. Каждый метр полотна (а работает компания только с импортом) проверяет отдельный человек на специально купленной для этого машине. Чтобы избежать сюрпризов, проводятся тесты – на стойкость крошения, устойчивость к трению. Недавно сшитые вещи полиняли, теперь добавится тест стирки.

– Все это, конечно, не исключает необходимости работать с поставщиками. Мы строим с ними отношения, да и самих их тоже иногда строим, – говорит отставной офицер ВМФ.

Кроме шуток, юная подмосковная фабрика пытается развивать видавших виды западных поставщиков. Одному из них, «в благодарность» за бесконечные опоздания с поставками и брак полотна, Малюгин даже написал письмо. На английском языке он деликатно указал компании на их слабые места в управлении качеством.

– И что, есть эффект? – спрашиваю я у директора.

– Пока только пререкания.

– Тогда какова была цель?

– Ну, они не должны думать, что в России лаптем щи хлебают. Напротив, им следует знать, что здесь они имеют дело с разборчивым партнером.

Рано или поздно компания Малюгина повзрослеет. Даже, возможно, станет великой. Во всяком случае, ее создатель искренне в это верит. «Вот Коллинз в „Построенных навечно” пишет: мол, переверните сознание, – а мне этого и делать не нужно. Я в таком сознании живу каждый день», – рассуждает Малюгин, тринадцать лет назад даже не помышлявший о модном бизнесе и управлении качеством.

Александр Малюгин желает большего – перевернуть сознание всех сотрудников своей компании. Контроль качества на рабочих местах и в головах персонала для Малюгина – путь к самоуправляемой компании, давней его мечте. «В идеале я хочу добиться, чтобы мое предприятие производило первоклассные вещи, но без моего участия, – говорит предприниматель. – Такой у меня план».

Вопросы:

1. Какие положения концепции Всеобщего управления качеством иллюстрирует данный пример?
2. Выделите и опишите основные этапы внедрения концепции TQM на «Мануфактуре Малюгина».

### **Практическое задание 5**

«NorthernStar» - 100% дочерняя компания крупной мировой корпорации, - мировой лидер в подводном строительстве и производстве оборудования для морской добычи нефти и газа. Став ее генеральным директором в 1989 г., Норманн Чамберс понял, что условия конкуренции в отрасли резко изменились. «В 70-е годы мы были просто группкой парней в гидрокостюмах и с горящими фонариками, которые ныряли с баржи в Северное море» - говорит Чамберс. Но в 80-е конкуренция в подводном строительстве обострилась, и многие мелкие компании были вытеснены с рынка. Изменился и характер конкуренции. Несколько ведущих нефтяных компаний захотели создать долгосрочные партнерства со своими поставщиками, вместо того, чтобы снова и снова выбирать поставщиков с самыми низкими ценами.

Чамберс и его топ-менеджеры разработали следующее видение: «Как основной поставщик мы должны стать лидерами отрасли в обеспечении для наших клиентов высочайших стандартов безопасности и качества». Они также разработали стратегию реализации этого видения. Элементами этой стратегии стали: услуги, превосходящие ожидания и потребности клиентов; высокий уровень удовлетворенности потребителей; непрерывное совершенствование в области безопасности, надежности оборудования, оперативного реагирования на запросы клиентов и снижения затрат; высокая квалификация служащих и реализация ожиданий акционеров. Однако, чтобы достичь этих целей, их нужно было перевести на язык реальных действий.

Команда топ-менеджеров компании трансформировала миссию и стратегию «NorthernStar» в сбалансированную систему с четырьмя группами показателей (рис.1).



Рис. 1. Сбалансированная система показателей эффективности «NorthernStar».

Разрабатывая «клиентскую» составляющую ССП, «NorthernStar» посчитала нужным провести грань между двумя категориями своих клиентов – нефтяными компаниями, стремящимися к устойчивым отношениям с поставщиком, и теми клиентами, которые выбирали поставщиков только исходя из цены. Индекс цен, отражавший самую полную информацию о конкурентной позиции «NorthernStar», был введен для того, чтобы компания при необходимости могла и впредь удерживать клиентов второй категории.

Однако стратегия компании состояла в том, чтобы прежде всего развивать отношения с клиентами первой категории. Независимая организация проводила ежегодные опросы, чтобы определить, как клиенты оценивают услуги «NorthernStar» по сравнению с услугами ее

конкурентов. Кроме того, клиентов первой категории попросили ежемесячно рассчитывать показатель удовлетворенности и эффективности. Компания также ввела показатель рыночной доли по важнейшим клиентам.

Чтобы разработать показатели внутренних процессов, руководители «NorthernStar», определили жизненный цикл проекта с запуска (с момента выявления той или иной потребности клиента) и до завершения (момента удовлетворения этой потребности) (рис.2). Для каждого из пяти этапов бизнес-процесса в рамках этого цикла были установлены свои показатели.

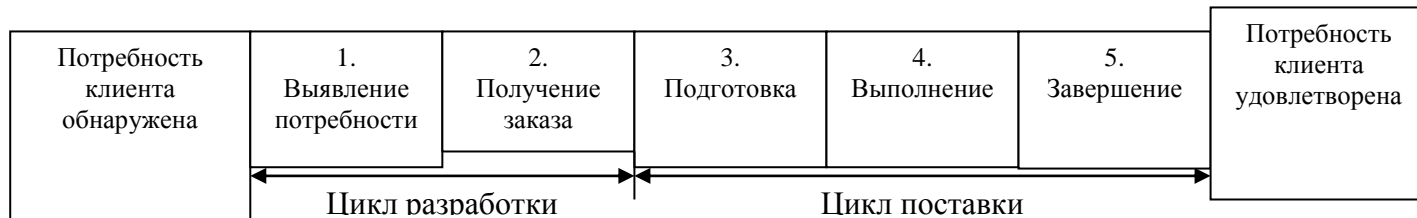


Рис. 2. Удовлетворение запросов клиентов в «NorthernStar».

Для этапа выявления потребности был принят показатель количества часов, затраченных на обсуждение с клиентами нового направления работы. Для этапа получения заказа – процент выигранных тендеров, для этапа подготовки и поставки – индекс эффективности проекта, показатель безопасности/предотвращения потерь, показатель объема переделок, для заключительного этапа – продолжительность заключительных работ по проекту.

Введение показателей внутренних процессов свидетельствовало о серьезном изменении мышления руководства компании «NorthernStar». Раньше компания тщательно следила за работой каждой службы. При новом же подходе на первый план вышли показатели, отражающие ключевые бизнес-процессы. Разработка всеобъемлющего, периодически рассчитываемого индекса эффективности выполнения проекта считалась в компании задачей первостепенной важности. Другим важным фактором конкурентной борьбы «NorthernStar» считала безопасность. Проведенные компанией внутренние исследования показали, что связанные с несчастным случаем косвенные затраты могут в 5-50 раз превышать прямые. В ССП был включен индекс безопасности, рассчитываемый на основе всеобъемлющей системы показателей безопасности, которая позволяла выявить и систематизировать все нежелательные события, потенциально опасные для людей, имущества и процессов.

Улучшение финансовых показателей, показателей удовлетворенности клиентов и показателей внутренних процессов должно происходить как следствие достижения целей в области обновления и обучения. В «NorthernStar» это улучшение происходило в результате обновления продукции и услуг, приводившего к появлению новых источников дохода и освоению новых рынков, а также в результате непрерывного совершенствования внутренних процессов. Прогресс в достижении первой цели оценивался с помощью показателя дохода от новых услуг в процентах от общего дохода, а второй – с помощью индекса, отражавшего темп улучшения нескольких основных показателей работы, например безопасности и объема переделок. Для того, чтобы эффективно управлять и обновлением продукции, и совершенствованием внутренних процессов, компания сочла нужным усилить мотивацию и расширить полномочия служащих.

*Вопросы:*

1. Каким целям служат избранные компанией показатели, чьи интересы они отражают?
2. Каких результатов вправе ожидать руководство компании от внедрения данной ССП?
3. Предложите проект ССП для таможенного поста.

#### **4 Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**



В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Собеседование	Собеседование осуществляется по теоретическим вопросам, пройденным к моменту собеседования
Тест	Тестирование проводится в последние практические занятия. Время тестирования 45-60 минут. Наполнение теста определяется преподавателем каждый год рабочим порядком после анализа нормативной правовой базы и определения актуальности правовых источников или подзаконных актов. преподаватель информирует обучающихся о результатах проверки работы на следующем занятии после проведения контрольно-оценочного мероприятия (или указание другого срока информирования); оцененные/проверенные работы преподаватель возвращает обучающимся. Преподаватель информирует обучающихся о результатах проверки работы на следующем занятии после проведения контрольно-оценочного мероприятия (или в другой срока информирования); оцененные/проверенные работы могут быть возвращены обучающимся по усмотрению преподавателя.

Для организации и проведения промежуточной аттестации (в форме зачета) могут составляться типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Перечень теоретических вопросов и, если необходимо, перечни типовых практических заданий разного уровня сложности к зачету обучающиеся получают в начале семестра через электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС (личный кабинет обучающегося).

### **Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме зачета и оценивания результатов обучения**

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета преподаватель может воспользоваться результатами текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценочные средства и типовые контрольные задания, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. С целью использования результатов текущего контроля успеваемости, преподаватель подсчитывает среднюю оценку уровня сформированности компетенций обучающегося (сумма оценок, полученных обучающимся, делится на число оценок).

### **Шкала и критерии оценивания уровня сформированности компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета по результатам текущего контроля (без дополнительного аттестационного испытания)**

Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Оценка
Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»
Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета без дополнительного аттестационного испытания, то промежуточная аттестация в форме зачета может проводиться в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и типовых практических задач (не более двух теоретических и двух практических) или теста. Промежуточная аттестация в форме зачета с проведением аттестационного испытания в форме собеседования или теста проходит на последнем занятии по дисциплине.