

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Читинский институт (филиал)


ФГБОУ ВО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра мировой экономики, предпринимательства и гуманитарных дисциплин

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры мировой экономики,
предпринимательства и гуманитарных дисциплин
28 мая 2024 г. протокол № 9

Заведующий кафедрой
С.А. Кравцова



**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.О.22 Управление таможенной деятельностью**

Специальность: 38.05.02 Таможенное дело

Специализация: Таможенное дело

Квалификация выпускника: специалист таможенного дела

Чита, 2024 г.

**Структура
фонда оценочных средств
по дисциплине «Управление таможенной деятельностью»**

№ п/п	Этапы формирова- ния компетенций	Перечень формиру- емых компе- тенций	ЗУНы (З.1, У1, Н1...)	Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки зна- ний, умений, на- выков и опыта деятельности, характеризу- ющих этапы формирования компетенций в процессе освое- ния образо- вательной программы	Описание по- казателей и крите- риев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описания шкал оценивания
1	Организация си- стемы управления в таможенных органах	ПК-5	З. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений. Н. Владеть методикой расчета показателей, отражающих результативность деятельности таможенных органов	Ситуационные задания по теме 1.1	За правильное решение задания 20 баллов (20)
2	Основы управле- ния в таможенных органах России	ПК-5	З. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность	Тест по теме 1.2	Выбор правильных

			деятельности таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений.		ответов на вопросы из предложенных. Каждый правильный ответ оценивается в 2 балла (10)
3	Принципы управления	ПК-5	3. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений.	Тест по теме 1.3	Выбор правильных ответов на вопросы из предложенных. Каждый правильный ответ оценивается в 2 балла (10)
4	Функции и методы управления	ПК-5	3. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений.	Тест по теме 1.4	Выбор правильных ответов на вопросы из предложенных. Каждый правильный ответ оценивается в 2 балла (10)
5	Организационные структуры управления в системе таможенных органов России	ПК-5	3. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений. Н. Владеть методикой расчета показателей, отражающих результативность деятельности таможенных органов	Практические задания по теме 2.1	За правильное решение задания 30 баллов (30)
6	Организация процессов управления в системе таможенных	ПК-5	3. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможи (таможенного поста) и их структур-	Практические задания по теме 2.2	За правильное решение задания 20 баллов (20)

	органов России		ных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможенной (таможенного поста) и их структурных подразделений. Н. Владеть методикой расчета показателей, отражающих результативность деятельности таможенных органов		
7	Итого по текущей аттестации	ПК-5	3. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможенной (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможенной (таможенного поста) и их структурных подразделений. Н. Владеть методикой расчета показателей, отражающих результативность деятельности таможенных органов		100
8	Промежуточная аттестация	ПК-5	3. Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможенной (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг. У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможенной (таможенного поста) и их структурных подразделений. Н. Владеть методикой расчета показателей, отражающих результативность деятельности таможенных органов		100

Оценочные средства текущего контроля

Комплект ситуационных заданий по теме 1.1 (Приложение 1).

Комплект тестовых заданий по теме 1.2 (Приложение 2).

Комплект тестовых заданий по теме 1.3 (Приложение 3).

Комплект тестовых заданий по теме 1.4 (Приложение 4).

Комплект практических заданий по теме 2.1 (Приложение 5).

Комплект практических заданий по теме 2.2 (Приложение 6).

Оценочные средства промежуточного контроля

ОБРАЗЕЦ БИЛЕТА

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «БГУ»)
Читинский институт

Направление - 38.05.02 Таможенное дело
Профиль - Таможенное дело
Кафедра Мировой экономики, предпри-
нимательства и гуманитарных дисциплин
Дисциплина - Управление таможенной деятельно-
стью

БИЛЕТ для зачета № 1

1. Тест (40 баллов).
2. Ситуационное задание: Оптимизация работы в условиях пиковой нагрузки (30 баллов).
3. Задание: Расчет финансовой эффективности таможенного органа (30 баллов).

Составитель _____ Н. П. Шишкина

Заведующий кафедрой _____ С.А. Кравцова

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ:

1-й вопрос билета (40 баллов), вид вопроса: Тест/проверка знаний. Критерий: Правильный ответ на каждый вопрос оценивается в 2 балла.

Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах

Знание: Знать особенности организации сбора информации для управленческой деятельности, оценивать эффективность деятельности таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений, анализировать качество предоставляемых услуг.

Характеристика задания	Варианты ответов	Ключ																								
<p><i>Прочитайте текст и установите соответствие</i></p> <p>Установите соответствие между типом организационной структуры и его основной характеристикой.</p>	К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:																									
	<table><tr><th colspan="2">Тип организационной структуры управления</th><th colspan="2">Характеристика</th></tr><tr><td>А</td><td>Линейная</td><td>1</td><td>Двойное подчинение: у сотрудника есть прямой руководитель и руководитель функционального проекта</td></tr><tr><td>Б</td><td>Функциональная</td><td>2</td><td>Жесткая иерархия, единоначалие, прямые вертикальные связи.</td></tr><tr><td>В</td><td>Матричная</td><td>3</td><td>Создается для решения конкретной задачи и распускается после ее выполнения.</td></tr><tr><td>Г</td><td>Дивизионная</td><td>4</td><td>Группировка подразделений осуществляется по продукту, рынку сбыта или географическому региону.</td></tr><tr><td>Д</td><td>Проектная</td><td>5</td><td>Сотрудники подчиняются нескольким функциональным руководителям в рамках своей области expertise.</td></tr></table>		Тип организационной структуры управления		Характеристика		А	Линейная	1	Двойное подчинение: у сотрудника есть прямой руководитель и руководитель функционального проекта	Б	Функциональная	2	Жесткая иерархия, единоначалие, прямые вертикальные связи.	В	Матричная	3	Создается для решения конкретной задачи и распускается после ее выполнения.	Г	Дивизионная	4	Группировка подразделений осуществляется по продукту, рынку сбыта или географическому региону.	Д	Проектная	5	Сотрудники подчиняются нескольким функциональным руководителям в рамках своей области expertise.
	Тип организационной структуры управления		Характеристика																							
	А	Линейная	1	Двойное подчинение: у сотрудника есть прямой руководитель и руководитель функционального проекта																						
	Б	Функциональная	2	Жесткая иерархия, единоначалие, прямые вертикальные связи.																						
	В	Матричная	3	Создается для решения конкретной задачи и распускается после ее выполнения.																						
	Г	Дивизионная	4	Группировка подразделений осуществляется по продукту, рынку сбыта или географическому региону.																						
Д	Проектная	5	Сотрудники подчиняются нескольким функциональным руководителям в рамках своей области expertise.																							
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:																										
<table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td><td>Д</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		А	Б	В	Г	Д																				
А	Б	В	Г	Д																						
<p><i>Прочитайте текст и установите последовательность</i></p> <p>Расположите в правильной последовательности стадии (этапы) управленческого цикла:</p>	1. Организация 2. Контроль 3. Мотивация 4. Планирование																									
	Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																									
		4132																								

<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Соотнесите методы управления с их сущностью:</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><th colspan="2">Методы управления</th><th colspan="2">Сущность</th></tr><tr><td>А</td><td>Организационно-распорядительные</td><td>1</td><td>Воздействие на персонал с помощью материального стимулирования и санкций.</td></tr><tr><td>Б</td><td>Экономические</td><td>2</td><td>Воздействие на сознание людей с помощью морального поощрения и осуждения.</td></tr><tr><td>В</td><td>Социально-психологические</td><td>3</td><td>Прямое директивное воздействие, основанное на дисциплине, ответственности, власти.</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Методы управления		Сущность		А	Организационно-распорядительные	1	Воздействие на персонал с помощью материального стимулирования и санкций.	Б	Экономические	2	Воздействие на сознание людей с помощью морального поощрения и осуждения.	В	Социально-психологические	3	Прямое директивное воздействие, основанное на дисциплине, ответственности, власти.	А	Б	В				<p>А3Б1В2</p>
Методы управления		Сущность																						
А	Организационно-распорядительные	1	Воздействие на персонал с помощью материального стимулирования и санкций.																					
Б	Экономические	2	Воздействие на сознание людей с помощью морального поощрения и осуждения.																					
В	Социально-психологические	3	Прямое директивное воздействие, основанное на дисциплине, ответственности, власти.																					
А	Б	В																						
<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>Какой из перечисленных принципов НЕ относится к классическим (административным) принципам управления Анри Файоля?</p>	<p>1. Единство распорядительства и командования 2. Иерархия 3. Инициатива 4. Децентрализация 5. Дивизионализация</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	<p>5</p>																						
<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Соотнесите функции таможенных органов с их содержанием:</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><th colspan="2">Функции</th><th colspan="2">Содержание</th></tr><tr><td>А</td><td>Фискальная</td><td>1</td><td>Обеспечение соблюдения запретов и ограничений, защита объектов интеллектуальной собственности.</td></tr><tr><td>Б</td><td>Правоохранительные</td><td>2</td><td>Взимание</td></tr></table>	Функции		Содержание		А	Фискальная	1	Обеспечение соблюдения запретов и ограничений, защита объектов интеллектуальной собственности.	Б	Правоохранительные	2	Взимание	<p>А2Б1В4Г3</p>										
Функции		Содержание																						
А	Фискальная	1	Обеспечение соблюдения запретов и ограничений, защита объектов интеллектуальной собственности.																					
Б	Правоохранительные	2	Взимание																					

		тельная		таможенных платежей (пошлин, налогов, сборов).								
	В	Таможенный контроль	3	Создание условий для ускорения товарооборота, реализация мер тарифного и нетарифного регулирования.								
	Г	Стимулирующая (регулятивная)	4	Проведение проверочных мероприятий для обеспечения соблюдения таможенного законодательства.								
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:												
<table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					А	Б	В	Г				
А	Б	В	Г									
<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p>Расположите в правильной последовательности процесс принятия управленческого решения:</p>	<div>1. Выбор оптимальной альтернативы</div> <div>2. Реализация и контроль выполнения решения</div> <div>3. Анализ ситуации и идентификация проблемы</div> <div>4. Разработка альтернативных вариантов решения</div> <p>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</p> <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>											
<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p> <p>Совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения целей — это _____ управления.</p>	<p>Ваш ответ: _____</p>											
<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы,</p>	<div>1. Чистая прибыль за отчетный период.</div> <div>2. Степень достижения установленных целевых показателей.</div> <div>3. Уровень собираемости таможенных платежей.</div>											

<p>обосновывающие вы- бор ответов</p> <p>Эффективность дея- тельности таможен- ного органа может оцениваться с помо- щью следующих по- казателей:</p>	<p>4. Производительность труда сотрудников. 5. Рентабельность активов.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>						
<p>Прочитайте текст и запишите разверну- тый обоснованный ответ</p> <p>Процесс побуждения себя и других к дея- тельности для до- стижения личных це- лей и целей организа- ции – это _____.</p>	<p>Ваш ответ: _____</p>	мотивация					
<p>Прочитайте текст и запишите разверну- тый обоснованный ответ</p> <p>Процесс определения целей и путей их до- стижения – это: _____.</p>	<p>Ваш ответ: _____</p>	планирование					
<p>Прочитайте текст и установите последо- вательность</p> <p>Расположите этапы процесса стратеги- ческого планирования в правильной логиче- ской последователь- ности.</p>	<p>1. Реализация стратегии 2. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ) 3. Определение миссии и целей организации 4. Оценка и контроль выполнения стратегии 5. Выбор и разработка стратегии</p> <p>Запишите соответствующую последователь- ность цифр слева направо:</p> <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						32514
<p>Прочитайте текст и запишите разверну- тый обоснованный ответ</p> <p>Основным стратеги- ческим целевым ориентиром деятель- ности таможенных органов Российской Федерации является обеспечение</p>	<p>Ваш ответ: _____</p>	безопасности					

экономической _____ безопасно- сти страны.																								
<p>Прочитайте текст и установите соответствие</p> <p>Соотнесите виды ответственности за нарушения таможенных правил с их характеристиками:</p>	<p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:</p> <table><tr><th colspan="2">Виды ответственности</th><th colspan="2">Характеристика</th></tr><tr><td>А</td><td>Административная</td><td>1</td><td>Возмещение ущерба, причиненного государству или участнику ВЭД.</td></tr><tr><td>Б</td><td>Уголовная</td><td>2</td><td>Налагается за правонарушения, предусмотренные КоАП РФ (например, не декларирование).</td></tr><tr><td>В</td><td>Гражданско-правовая</td><td>3</td><td>Применяется за грубые нарушения с крупным ущербом (например, контрабанда).</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Виды ответственности		Характеристика		А	Административная	1	Возмещение ущерба, причиненного государству или участнику ВЭД.	Б	Уголовная	2	Налагается за правонарушения, предусмотренные КоАП РФ (например, не декларирование).	В	Гражданско-правовая	3	Применяется за грубые нарушения с крупным ущербом (например, контрабанда).	А	Б	В				A2Б3В1
Виды ответственности		Характеристика																						
А	Административная	1	Возмещение ущерба, причиненного государству или участнику ВЭД.																					
Б	Уголовная	2	Налагается за правонарушения, предусмотренные КоАП РФ (например, не декларирование).																					
В	Гражданско-правовая	3	Применяется за грубые нарушения с крупным ущербом (например, контрабанда).																					
А	Б	В																						
<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>Кто является высшим органом управления в системе таможенных органов Российской Федерации?</p>	<p>1. Председатель Правительства РФ 2. Министр финансов РФ 3. Федеральная таможенная служба (ФТС России) 4. Совет Безопасности РФ</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	3																						
<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>Что является основной целью таможенного менеджмента?</p>	<p>1. Максимизация прибыли таможенного органа. 2. Обеспечение соблюдения таможенного законодательства и содействие внешней торговле. 3. Сокращение количества сотрудников таможенных органов. 4. Увеличение объема таможенных платежей любой ценой.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	2																						

<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов</p> <p>Процесс принятия управленческих решений в таможенных органах характеризуется:</p>	<p>1. Необходимостью строгого соблюдения законодательных норм.</p> <p>2. Ориентацией в первую очередь на коммерческий результат.</p> <p>3. Высокой степенью ответственности за последствия решений.</p> <p>4. Возможностью делегирования всех решений на нижний уровень управления.</p> <p>5. Использованием методов анализа и управления рисками.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	135				
<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p>Расположите в правильной последовательности этапы карьерного роста государственного гражданского служащего в таможенных органах:</p>	<p>1. Замещение старшей должности</p> <p>2. Замещение младшей должности</p> <p>3. Замещение ведущей должности</p> <p>4. Замещение главной должности</p> <p>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</p> <table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					2134
<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов</p> <p>Факторы внутренней среды организации:</p>	<p>1. рынок труда;</p> <p>2. персонал;</p> <p>3. маркетинг;</p> <p>4. поставщики;</p> <p>5. потребители.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	23				
<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p> <p>Неформальные отношения в малой рабочей группе были объектом исследования школы:</p>	<p>1. научного управления;</p> <p>2. человеческих отношений;</p> <p>3. административной;</p> <p>4. количественной.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	2				
<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов</p>	<p>1. спонтанно;</p> <p>2. при наборе персонала;</p> <p>3. в соответствии со штатным расписанием;</p> <p>4. по указанию высшего руководства.</p> <p>Ваш ответ: _____</p>	23				

Формальная структура коллектива формируется:		
--	--	--

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УМЕНИЙ:

1-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на умение. Критерий: задача на 30 баллов.

Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах

Умение: У. Уметь осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений

Ситуационное задание 1: Оптимизация работы в условиях пиковой нагрузки

Ситуация:

Начальник таможенного поста «Западный» столкнулся с ситуацией резкого увеличения объема деклараций на товары (на 40%) в преддверии новогодних праздников. Одновременно 20% инспекторского состава ушли на больничный. Очередь из грузовых автомобилей на подъезде к посту превысила 5 км. Участники ВЭД подают жалобы на простои, растут финансовые потери из-за срыва контрактных обязательств. Фиксируются случаи нарушения правил стоянки и обострения конфликтов между водителями.

Задание:

Какие управленческие решения должен принять начальник таможенного поста для стабилизации ситуации? Разработайте план неотложных мер.

Решение:

1. Анализ и оценка ситуации:

- **Угрозы:** Срыв сроков таможенного оформления, финансовые потери участников ВЭД, рост нелегального ввоза под прикрытием «аврала», ухудшение санитарной обстановки, репутационный ущерб таможне.
- **Возможности:** Привлечение дополнительных ресурсов, упрощение процедур для низкорисковых поставок, четкая координация действий.

2. План управленческих решений:

- **Мера №1: Оперативная реорганизация рабочего процесса.**
 - **Решение:** Ввести временный круглосуточный режим работы смен инспекторов в формате 12/12 часов. Объединить оставшихся сотрудников в сводные группы, перераспределив обязанности.
 - **Обоснование:** Максимальное использование имеющегося кадрового ресурса для увеличения пропускной способности.
- **Мера №2: Приоритизация и применение упрощенных процедур.**
 - **Решение:** Временно делегировать старшим инспекторам право применять упрощенный порядок выпуска товаров (например, по принципу «зеленого

коридора») для заранее проверенных, низкорисковых участников ВЭД с безупречной историей. Увеличить долю выпуска до подачи ДТ для таких компаний.

- **Обоснование:** Снижение нагрузки на инспекторов, занимающихся сложными и рисковыми поставками, и ускорение оформления для добросовестных компаний.
- **Мера №3: Организационные и инфраструктурные меры.**
 - **Решение:** Согласовать с ГИБДД организацию временной парковки и подъездных путей. Направить двух сотрудников службы по борьбе с правонарушениями для поддержания порядка в очереди. Организовать мобильные пункты питания и санитарные зоны для водителей.
 - **Обоснование:** Снижение социальной напряженности и предотвращение чрезвычайных ситуаций.
- **Мера №4: Коммуникация и информирование.**
 - **Решение:** Назначить ответственного сотрудника за оперативное информирование участников ВЭД о текущей ситуации через официальный сайт, мессенджеры и информационные табло на подъездах. Публично разъяснять принимаемые меры.
 - **Обоснование:** Снижение количества жалоб и формирование понимания со стороны бизнеса.
- **Мера №5: Кадровое решение.**
 - **Решение:** Оформить служебную записку на имя вышестоящего руководства с запросом на временное усиление поста сотрудниками из соседних постов или резерва.
 - **Обоснование:** Долгосрочное решение кадрового дефицита.

Ситуационное задание 2: Разработка мер по противодействию новому виду правонарушений

Ситуация:

На таможенном посту «Морской порт» зафиксирована серия случаев недостоверного декларирования товаров (код ТН ВЭД). Контрабандисты ввозят дорогостоящую электронику под видом более дешевых аналогов с заниженной ставкой пошлины. Схема сложна для выявления стандартными методами профиля риска, так как используется поддельная сертификационная документация.

Задание:

Какие решения должен принять начальник таможенного поста для организации эффективного противодействия данной схеме правонарушений? Включите в ответ работу со структурными подразделениями.

Решение:

1. Анализ и оценка ситуации:

- **Проблема:** Неэффективность существующих фильтров риска. Недостаток специфических знаний у инспекторов для визуального и документального выявления подделок.
- **Цель:** Создать эффективный механизм выявления и пресечения новой схемы.

2. План управленческих решений:

- **Решение №1: Создание и внедрение нового профиля риска.**
 - **Действия:** Поручить отделу таможенной статистики и анализа (как структурному подразделению) провести детальный разбор всех выявленных случаев. На основе анализа данных (страны отправления, отправители, коды ТН ВЭД-«прикрытия») сформировать новый, узконаправленный профиль риска.
 - **Обоснование:** Системное решение, позволяющее автоматически отбирать подозрительные грузы.
- **Решение №2: Организация целевого обучения для инспекторов.**
 - **Действия:** Привлечь сотрудников отдела товарной номенклатуры и экспертов из региональной экспертно-криминалистической службы (как внешнего подразделения) для проведения семинара. Обучить инспекторов визуальным и документальным признакам подделки конкретных брендов электроники и сертификатов.
 - **Обоснование:** Повышение компетенции личного состава на передовой.
- **Решение №3: Усиление взаимодействия с правоохранительным блоком.**
 - **Действия:** Дать поручение отделу по борьбе с таможенными правонарушениями (как структурному подразделению) инициировать проведение оперативно-розыскных мероприятий в отношении выявленных цепочек поставок. Наладить обмен информацией с правоохранительными органами РФ.
 - **Обоснование:** Не только выявление, но и пресечение преступной деятельности на этапе подготовки.
- **Решение №4: Ужесточение процедуры таможенного контроля.**
 - **Действия:** Издать временный приказ об обязательном 100% досмотре всех партий электроники, подпадающих под новый профиль риска, с привлечением экспертов для проведения идентификации товара.
 - **Обоснование:** Создание максимальных препятствий для реализации схемы.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ НАВЫКОВ:

2-й вопрос билета (30 баллов), вид вопроса: Задание на навыки. Критерий: Задача на 30 баллов.

Компетенция: ПК-5 Способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению; организовывать деятельность исполнителей при осуществлении конкретных видов работ, использовать теоретические знания и методологию управления персоналом в таможенных органах

Навык: Н. Владеть методикой расчета показателей, отражающих результативность деятельности таможенных органов

Задание 1: Расчет финансовой эффективности таможенного органа

Условие:

Таможня «Восточная» за отчетный период перечислила в федеральный бюджет 15,8 млрд рублей таможенных платежей. Фактические расходы на содержание таможни составили 185 млн рублей. Задолженность по уплате таможенных платежей на конец периода составила 450 млн рублей. Плановое задание по перечислению платежей было установлено в размере 15,5 млрд рублей.

Рассчитайте:

1. Коэффициент финансовой эффективности (Кфэ).
2. Уровень собираемости таможенных платежей (Ксб).
3. Процент выполнения планового задания.

Решение:

1. Расчет коэффициента финансовой эффективности (Кфэ):

Этот показатель показывает, сколько рублей доходов бюджета приходится на 1 рубль расходов на содержание таможни.

- **Формула:** $K_{фэ} = \Sigma \text{Перечисленных таможенных платежей} / \Sigma \text{Расходов на содержание таможни}$
- **Расчет:** $K_{фэ} = 15\,800 \text{ млн руб.} / 185 \text{ млн руб.} \approx 85,4$
- **Вывод:** На 1 рубль, потраченный на содержание таможни, она перечислила в бюджет 85,4 рубля. Высокий показатель свидетельствует о финансовой рентабельности.

2. Расчет уровня собираемости таможенных платежей (Ксб):

Показывает, какая доля от начисленных платежей была фактически перечислена в бюджет.

- **Формула:** $K_{сб} = \Sigma \text{Перечисленных таможенных платежей} / (\Sigma \text{Перечисленных таможенных платежей} + \Sigma \text{Задолженности})$
- **Расчет:** $K_{сб} = 15\,800 / (15\,800 + 450) = 15\,800 / 16\,250 \approx 0,972$ или **97,2%**
- **Вывод:** Уровень собираемости составляет 97,2%. Это хороший показатель, но наличие задолженности в 2,8% указывает на область для контроля и работы с должниками.

3. Расчет процента выполнения планового задания:

- **Формула:** $\% \text{ выполнения} = (\text{Факт} / \text{План}) * 100\%$
- **Расчет:** $(15\,800 / 15\,500) * 100\% \approx 101,9\%$
- **Вывод:** Таможня перевыполнила плановое задание на 1,9%.

Задание 2: Анализ эффективности правоохранительной деятельности

Условие:

Таможенный пост «Пограничный» за год провел 25 таможенных проверок. По их результатам было возбуждено 14 дел об административных правонарушениях (АП) и 3 уголовных дела (УД). Сумма доначисленных таможенных платежей по итогам проверок составила 48 млн рублей. Общая сумма затрат на проведение контрольных мероприятий (зарплата сотрудников, экспертизы и т.д.) оценивается в 5 млн рублей.

Рассчитайте:

1. Коэффициент результативности проверок (Крп).
2. Экономический эффект от контрольной деятельности (Ээ).
3. «Цену» одного возбужденного дела.

Решение:

1. Расчет коэффициента результативности проверок (Крп):

Показывает, какая доля проверок выявила нарушения и привела к возбуждению дел.

- **Формула:** $\text{Крп} = (\text{Количество проверок, по которым возбуждены дела АП или УД} / \text{Общее количество проверок}) * 100\%$
- **Расчет:** $\text{Крп} = ((14 + 3) / 25) * 100\% = (17 / 25) * 100\% = 68\%$
- **Вывод:** 68% проведенных проверок были результативными. Это позволяет судить о качестве отбора объектов для контроля.

2. Расчет экономического эффекта (Ээ):

Показывает чистую финансовую выгоду для бюджета от проведения контрольных мероприятий.

- **Формула:** $\text{Ээ} = \text{Сумма доначисленных платежей} - \text{Сумма затрат на мероприятия}$
- **Расчет:** $\text{Ээ} = 48 \text{ млн руб.} - 5 \text{ млн руб.} = 43 \text{ млн руб.}$
- **Вывод:** Экономический эффект положительный и значительный. Деятельность от-дела контроля не только окупается, но и приносит существенный доход бюджету.

3. Расчет «цены» одного возбужденного дела:

Условный показатель, отражающий средние затраты на возбуждение одного дела.

- **Формула:** «Цена» = Общие затраты / Общее количество возбужденных дел (АП+УД)
- **Расчет:** «Цена» = 5 млн руб. / 17 дел $\approx 294,1$ тыс. руб.
- **Вывод:** В среднем, затраты на возбуждение одного дела (и административного, и уголовного) составили около 294 тысяч рублей. Этот показатель полезен для планирования ресурсов.

Комплект ситуационных заданий по теме 1.1 (Приложение 1).

Ситуационное задание 1: Разрешение конфликта между структурными подразделениями

Ситуация:

На таможенном посту «Центральный» возник системный конфликт между отделом таможенного оформления и контроля (ОТОиК) и отделом таможенных платежей и валютного контроля (ОТПиВК). Сотрудники ОТОиК жалуются, что ОТПиВК задерживает выпуск ДТ из-за незначительных формальных расхождений в финансовых документах, что срывает сроки выпуска. Сотрудники ОТПиВК в ответ утверждают, что ОТОиК направляет им не до конца проверенные ДТ с ошибками, перекладывая свою работу на них.

Задание:

Какие управленческие решения должен принять начальник таможенного поста для разрешения данного конфликта и налаживания эффективного взаимодействия между подразделениями?

Решение:

1. Анализ и оценка ситуации:

- **Корень проблемы:** Размытые или неэффективные регламенты взаимодействия, отсутствие единых критериев оценки работы, межличностные конфликты.

2. План управленческих решений:

- **Решение №1: Проведение совещания-«мозгового штурма».**
 - **Действия:** Собрать руководителей и ключевых специалистов обоих отделов. Дать возможность каждой стороне изложить свою позицию. Сформулировать проблему как общую: «Снижение эффективности работы таможенного поста из-за несогласованности действий».
 - **Обоснование:** Перевод конфликта из эмоциональной плоскости в конструктивную.
- **Решение №2: Разработка и утверждение четкого регламента.**
 - **Действия:** Создать рабочую группу из представителей обоих отделов для разработки детального Регламента взаимодействия ОТОиК и ОТПиВК. В регламенте прописать:
 - Сроки передачи ДТ между отделами.
 - Исчерпывающий перечень документов и требований к их заполнению.
 - Четкий алгоритм действий при обнаружении ошибок (например, возврат на доработку с единой формой уведомления).
 - Ежедневные планерки между начальниками отделов для оперативного решения вопросов.
 - **Обоснование:** Устранение организационной причины конфликта.
- **Решение №3: Корректировка системы показателей (KPI).**
 - **Действия:** Пересмотреть KPI для обоих отделов, добавив общий показатель – «Соблюдение сроков выпуска ДТ поста». Это сделает их взаимозависимыми в достижении положительного результата.
 - **Обоснование:** Создание единой цели и системы мотивации.

- **Решение №4: Кадровые перестановки (при необходимости).**
 - **Действия:** Если конфликт носит личностный характер, рассмотреть возможность ротации некоторых сотрудников между отделами для лучшего понимания смежных процессов.
 - **Обоснование:** Улучшение кросс-функционального понимания задач.

Ситуационное задание 2: Планирование ресурсов на основе анализа данных

Ситуация:

Начальник таможенного поста «Восточный» должен составить план расстановки кадров и загрузки инфраструктуры на следующий квартал. В его распоряжении есть данные таможенной статистики за последние 3 года, показывающие четкие сезонные колебания (пик в августе-сентябре и спады в январе-феврале), а также информацию о планируемом открытии рядом крупного логистического центра, который увеличит грузопоток примерно на 15% с начала следующего года.

Задание:

Какие решения по подготовке и распределению ресурсов (кадровых, технических, инфраструктурных) должен принять начальник поста?

Решение:

1. Анализ и оценка ситуации:

- **Данные:** Исторические сезонные тренды + новый фактор (логистический центр).
- **Цель:** Оптимизировать использование ресурсов, избегая как простоев, так и перегрузок.

2. План управленческих решений:

- **Решение №1: Разработка квартального графика работы и отпусков.**
 - **Действия:** Запланировать массовый отпуск сотрудников на периоды исторического спада грузопотока (январь-февраль). Ввести мораторий на отпуски в пиковые месяцы (август-сентябрь) и на период запуска логистического центра.
 - **Обоснование:** Выравнивание кадровой нагрузки.
- **Решение №2: Подача заявки на ресурсы.**
 - **Действия:** На основе прогнозируемого роста нагрузки подготовить и направить в вышестоящее руководство обоснованную заявку на:
 - Увеличение штатной численности на 5-7% (или на временное усиление).
 - Выделение финансирования на дополнительное оборудование (сканеры, компьютеры).
 - Расширение площадей досмотровых зон, если это необходимо.
 - **Обоснование:** Проактивное решение будущей проблемы нехватки ресурсов.
- **Решение №3: Техническая и инфраструктурная подготовка.**
 - **Действия:** Запланировать и провести планово-предупредительный ремонт досмотровой техники и IT-оборудования в периоды спада нагрузки. Проработать с хозяйственной службой вопрос организации дополнительных мест для стоянки транспорта.

- **Обоснование:** Минимизация риска технических сбоев в пиковые периоды.
- **Решение №4: Налаживание превентивного диалога с бизнесом.**
 - **Действия:** Инициировать встречу с руководством нового логистического центра и ключевыми участниками ВЭД. Проинформировать их о планируемых нагрузках и совместно выработать график подачи предварительных уведомлений о грузах для равномерного распределения потока.
 - **Обоснование:** Упреждающее управление грузопотоком.

Ситуационное задание 3: Внедрение нового программного обеспечения

Ситуация:

На таможенный пост внедряется новая федеральная информационная система, которая должна объединить в себе функции нескольких старых. Система сложна, имеет непривычный интерфейс. Сотрудники поста, особенно старшего возраста, сопротивляются нововведениям, опасаясь не справиться. Фиксируются случаи саботажа (работа в обход системы в старых программах). Производительность труда упала на 25%.

Задание:

Разработайте план управленческих решений по успешному внедрению нового ПО и преодолению сопротивления персонала.

Решение:

1. Анализ и оценка ситуации:

- **Корень проблемы:** Страх перед изменениями, отсутствие мотивации, недостаточное обучение.

2. План управленческих решений:

- **Решение №1: Коммуникация и формирование положительного образа.**
 - **Действия:** Провести общее собрание коллектива, где лично разъяснить цели и **выгоды** от внедрения новой системы (упрощение некоторых операций, автоматизация рутины, новые возможности для аналитики). Честно признать временные трудности.
 - **Обоснование:** Снятие информационной неопределенности и создание понимания общей цели.
- **Решение №2: Организация многоуровневого обучения.**
 - **Действия:**
 - Обучить сначала начальников отделов и IT-специалистов («агентов изменений»).
 - Разработать для разных категорий сотрудников (инспекторы, декларанты) краткие практические инструкции и чек-листы («шпаргалки»).
 - Организовать цикл практических семинаров в небольших группах. Создать «группу поддержки» из уже обученных сотрудников для консультаций в режиме реального времени.
 - **Обоснование:** Обеспечение персонала необходимыми знаниями и навыками.
- **Решение №3: Создание системы мотивации и контроля.**
 - **Действия:**

- Ввести временный мораторий на показатели эффективности на период адаптации (2-3 недели).
 - После этого объявить о конкурсе на лучшие результаты работы в новой системе с поощрениями (благодарности, премии, отгулы).
 - Издать приказ о полном переходе на новую систему с установленной даты, после которой работа в старых системах будет блокирована.
- **Обоснование:** Стимулирование к работе и четкое обозначение обязательности нововведения.
- **Решение №4: Сбор обратной связи и точечная доработка.**
 - **Действия:** Создать канал (например, электронную почту или чат) для сбора предложений и сообщений о ошибках в системе от сотрудников. Наиболее ценные рационализаторские предложения по доработке ПО направить разработчикам.
 - **Обоснование:** Дать персоналу почувствовать свою причастность к улучшению системы, превратить их из противников в соучастников.

Комплект тестовых заданий по теме 1.2 (Приложение 2).

Тест по теме: «Основы управления в таможенных органах России»

Инструкция: Выберите один правильный ответ для каждого вопроса.

1. Что является главной целью управления в таможенных органах?

- а) Максимизация прибыли от таможенных платежей
- б) Обеспечение соблюдения таможенного законодательства ЕАЭС и РФ
- в) Создание максимально комфортных условий для участников ВЭД
- г) Сокращение штатной численности таможенных служащих

2. К принципам управления в таможенных органах НЕ относится:

- а) Принцип единоначалия и централизации
- б) Принцип коллегиальности и персональной ответственности
- в) Принцип делегирования полномочий
- г) Принцип коммерциализации деятельности

3. Основным правовым актом, определяющим общие принципы организации таможенного дела в РФ, является:

- а) Уголовный кодекс РФ
- б) Налоговый кодекс РФ
- в) Федеральный закон «О таможенном регулировании в РФ»
- г) Кодекс об административных правонарушениях РФ

4. Структура таможенных органов России является:

- а) Децентрализованной
- б) Иерархической и централизованной
- в) Сетевой
- г) Матричной

5. К основным функциям управления в таможенных органах относится:

- а) Производство таможенной экспертизы
- б) Контроль таможенной стоимости
- в) Организация
- г) Взимание таможенных платежей

6. Какой метод управления является приоритетным в современных условиях для повышения эффективности таможенного администрирования?

- а) Административно-распорядительные
- б) Экономические
- в) Социально-психологические
- г) Внедрение информационно-аналитических технологий и управления рисками

7. Руководитель таможенного органа, принимая управленческое решение, в первую очередь должен руководствоваться:

- а) Мнением коллектива
- б) Нормами таможенного законодательства
- в) Личным опытом
- г) Запросами участников ВЭД

8. Что понимается под «таможенной службой» в контексте системы управления?

- а) Совокупность таможенных органов
- б) Профессиональная служебная деятельность в таможенных органах
- в) Оказание услуг по таможенному оформлению
- г) Все вышеперечисленное

9. Основным планирующим документом, определяющим направления развития таможенной службы на среднесрочную перспективу, является:

- а) Ежедневный план работы таможенного поста
- б) Стратегия развития таможенной службы РФ
- в) Положение о таможенном органе
- г) Инструкция по делопроизводству

10. Контроль как функция управления в таможенных органах необходим для:

- а) Наказания недобросовестных сотрудников
- б) Обеспечения достижения поставленных целей и выполнения принятых решений
- в) Сокращения времени таможенного оформления
- г) Повышения размера таможенных платежей

Ключ для проверки

№ вопроса Правильный ответ

- | | |
|----|----|
| 1 | б) |
| 2 | г) |
| 3 | в) |
| 4 | б) |
| 5 | в) |
| 6 | г) |
| 7 | б) |
| 8 | б) |
| 9 | б) |
| 10 | б) |

Комплект тестовых заданий по теме 1.3 (Приложение 3).

Тест по теме: «Принципы управления в таможенных органах России»

Инструкция: Выберите один наиболее правильный и полный ответ для каждого вопроса.

1. Какой принцип управления предполагает неразрывную связь между принятием решения руководителем и его личной ответственностью за результаты деятельности подчиненных?

- а) Принцип централизации
- б) Принцип коллегиальности
- в) Принцип единоначалия
- г) Принцип иерархичности

2. Руководитель таможенного поста, советуясь с начальниками отделов при обсуждении сложной ситуации, но оставляя за собой право окончательного решения, реализует принцип:

- а) Принцип делегирования полномочий
- б) Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности
- в) Принцип ответственности
- г) Принцип централизации

3. Какой принцип находит свое выражение в четком разделении функций между структурными подразделениями таможни и должностными инструкциями сотрудников?

- а) Принцип разделения труда
- б) Принцип дисциплины
- в) Принцип иерархичности
- г) Принцип коллегиальности

4. Если начальник отдела передает часть своих задач и полномочий старшему инспектору, он реализует принцип:

- а) Принцип централизации
- б) Принцип ответственности
- в) Принцип делегирования полномочий
- г) Принцип единоначалия

5. Обязательность выполнения приказов, распоряжений и решений вышестоящих руководителей для нижестоящих таможенных органов и сотрудников отражает принцип:

- а) Принцип единоначалия
- б) Принцип иерархичности и субординации
- в) Принцип коллегиальности
- г) Принцип правовой защищенности

6. Какой принцип обеспечивает единство подходов к применению таможенного законодательства на всей территории РФ и позволяет проводить единую таможенную политику?

- а) Принцип децентрализации
- б) Принцип централизации
- в) Принцип коллегиальности
- г) Принцип обратной связи

7. Принцип, требующий, чтобы каждый сотрудник выполнял свои обязанности с надлежащим качеством и в установленные сроки, – это принцип:

- а) Ответственности
- б) Дисциплины
- в) Разделения труда
- г) Иерархичности

8. Деятельность Коллегии ФТС России, где стратегические вопросы обсуждаются коллективно, но решения проводятся через приказы руководителя ФТС, – это пример реализации принципа:

- а) Сочетания единоначалия и коллегиальности
- б) Полной централизации
- в) Исклчительно коллегиальности
- г) Полного делегирования полномочий

9. Какой принцип управления предполагает, что управленческие решения должны основываться на достоверной и своевременной информации о ходе таможенных процессов и их результатах?

- а) Принцип обратной связи
- б) Принцип ответственности
- в) Принцип правовой защищенности
- г) Принцип дисциплины

10. Принцип, гарантирующий сотрудникам таможенных органов социальные и правовые гарантии в соответствии с законодательством о государственной службе, – это принцип:

- а) Дисциплины
- б) Правовой защищенности
- в) Ответственности
- г) Иерархичности

Ключ для проверки теста

№ вопроса	Правильный ответ
1	в) Принцип единоначалия
2	б) Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности
3	а) Принцип разделения труда
4	в) Принцип делегирования полномочий
5	б) Принцип иерархичности и субординации
6	б) Принцип централизации
7	а) Ответственности
8	а) Сочетания единоначалия и коллегиальности
9	а) Принцип обратной связи
10	б) Правовой защищенности

Комплект тестовых заданий по теме 1.4 (Приложение 4).

Тест по теме: «Функции и методы управления в таможенных органах России»

Инструкция: Выберите один наиболее правильный ответ для каждого вопроса.

1. К какой группе функций управления относится разработка Стратегии развития таможенной службы?

- а) Организация
- б) Планирование
- в) Мотивация
- г) Контроль

2. Какой метод управления является основным при осуществлении таможенного контроля?

- а) Экономические методы
- б) Социально-психологические методы
- в) Административно-распорядительные методы
- г) Правовые методы

3. Функция управления, заключающаяся в создании структуры таможенного органа, распределении полномочий и установлении взаимосвязей между подразделениями, – это:

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Контроль
- г) Регулирование

4. К экономическим методам управления в таможенных органах относится:

- а) Издание приказа о назначении на должность
- б) Проведение служебной проверки
- в) Установление показателей эффективности для таможни
- г) Проведение собрания коллектива

5. Какая функция управления предполагает сравнение достигнутых результатов с плановыми показателями?

- а) Мотивация
- б) Организация
- в) Контроль
- г) Планирование

6. К социально-психологическим методам управления в таможенных органах относится:

- а) Утверждение должностного регламента
- б) Применение материального поощрения
- в) Проведение конкурса профессионального мастерства
- г) Издание распоряжения о привлечении к дисциплинарной ответственности

7. Разработка должностных инструкций сотрудников таможенного органа относится к функции:

- а) Планирование

- б) Организация
- в) Мотивация
- г) Контроль

8. Какой метод управления является приоритетным при формировании кадрового резерва в таможенных органах?

- а) Административно-распорядительные методы
- б) Экономические методы
- в) Социально-психологические методы
- г) Правовые методы

9. Функция управления, направленная на побуждение сотрудников к эффективной служебной деятельности, – это:

- а) Организация
- б) Планирование
- в) Мотивация
- г) Контроль

10. К административно-распорядительным методам управления в таможенных органах относится:

- а) Премирование сотрудников за высокие показатели работы
- б) Проведение психологического тренинга для сотрудников
- в) Издание приказа о перемещении товаров под таможенным контролем
- г) Установление таможенных платежей

Ключ для проверки теста

№ вопроса	Правильный ответ
1	б) Планирование
2	в) Административно-распорядительные методы
3	б) Организация
4	в) Установление показателей эффективности для таможни
5	в) Контроль
6	в) Проведение конкурса профессионального мастерства
7	б) Организация
8	в) Социально-психологические методы
9	в) Мотивация
10	в) Издание приказа о перемещении товаров под таможенным контролем

Комплект практических заданий по теме 2.1 (Приложение 5).

Тема: Организационные структуры управления в системе таможенных органов России

Задание 1: Оценка эффективности таможенного контроля после выпуска товаров (ТКПВ)

Условие:

По итогам года Управлением ТКПВ было проведено 80 проверок. Из них:

- 40 камеральных таможенных проверок (КТП).
- 30 выездных таможенных проверок (ВТП).
- 10 фактических проверок (ФП).

По результатам ВТП доначислено 120 млн руб., по КТП — 15 млн руб., по ФП — 5 млн руб. Количество решений, принятых по результатам проверок и не оспоренных в суде, составило 70.

Рассчитайте:

1. Структуру проверочной деятельности (долю каждого вида проверок).
2. Среднюю сумму доначислений на одну проверку каждого вида.
3. Коэффициент юридической устойчивости решений (Ксу).

Решение:

1. Расчет структуры проверочной деятельности:

- Доля КТП: $(40 / 80) * 100\% = 50\%$
- Доля ВТП: $(30 / 80) * 100\% = 37,5\%$
- Доля ФП: $(10 / 80) * 100\% = 12,5\%$
- **Вывод:** Основной объем работы приходится на камеральные проверки, что логично, так как они менее ресурсоемки. Выездные проверки, будучи более сложными, занимают значительную долю.

2. Расчет средней суммы доначислений:

- На 1 ВТП: $120 \text{ млн руб.} / 30 = 4,0 \text{ млн руб.}$
- На 1 КТП: $15 \text{ млн руб.} / 40 = 0,375 \text{ млн руб. (375 тыс. руб.)}$
- На 1 ФП: $5 \text{ млн руб.} / 10 = 0,5 \text{ млн руб. (500 тыс. руб.)}$
- **Вывод:** Наиболее финансово результативными являются выездные проверки, что подтверждает их целенаправленность на наиболее рискованных участников ВЭД.

3. Расчет коэффициента юридической устойчивости решений (Ксу):

Показывает качество процессуальных документов.

- **Формула:** $K_{су} = (\text{Количество не оспоренных решений} / \text{Общее количество принятых решений}) * 100\%$
- **Расчет:** $K_{су} = (70 / 80) * 100\% = 87,5\%$
- **Вывод:** Высокий показатель свидетельствует о том, что проверки проводятся качественно, с соблюдением всех процедур, а решения хорошо обоснованы.

Задание 2: Анализ операционной эффективности таможенного оформления

Условие:

За месяц таможенный пост «Центральный» оформил 4 200 деклараций на товары (ДТ). Общее время оформления всех ДТ составило 12 600 часов. Количество ДТ, срок выпуска которых был превышен, составило 63. Плановое задание по среднему времени выпуска товаров составляло 2,8 часа.

Рассчитайте:

1. Среднее время выпуска товаров (одной ДТ).
2. Процент нарушения сроков выпуска товаров.
3. Выполнение планового задания по скорости таможенного оформления.

Решение:

1. Расчет среднего времени выпуска товаров:

- **Формула:** Среднее время = Общее время оформления / Количество ДТ
- **Расчет:** Среднее время = 12 600 час. / 4 200 ДТ = **3 часа**
- **Вывод:** В среднем одна декларация оформляется за 3 часа.

2. Расчет процента нарушения сроков выпуска:

- **Формула:** % нарушений = (Количество ДТ с нарушением срока / Общее количество ДТ) * 100%
- **Расчет:** % нарушений = (63 / 4 200) * 100% \approx **1,5%**
- **Вывод:** Уровень нарушений сроков низкий (1,5%), что говорит о соблюдении регламентов.

3. Оценка выполнения планового задания:

- **Факт:** 3 часа.
- **План:** 2,8 часа.
- **Анализ:** Фактическое время выпуска (3 часа) **превысило** плановое (2,8 часа). План не выполнен. Необходимо выяснить причины превышения (возросшая сложность ДТ, нехватка персонала, проблемы с IT) и принять корректирующие меры.

Задание 3: Комплексная оценка деятельности таможенного органа

Условие:

Проанализируйте данные двух таможенных постов за квартал и определите, какой из них работает более эффективно.

Показатель	Таможенный пост «А»	Таможенный пост «Б»
Перечислено таможенных платежей, млн руб.	10 000	9 500
Расходы на содержание, млн руб.	120	90
Количество оформленных ДТ	15 000	12 000
Количество возбужденных дел об АП	45	55
Количество проведенных проверок ТКПВ	20	25

Показатель	Таможенный пост «А»	Таможенный пост «Б»
Сумма доначислений по проверкам ТКПВ, млн руб.	50	80

Задание:

Рассчитайте комплекс показателей и дайте аргументированную оценку результативности каждого поста.

Решение:

Для комплексной оценки рассчитаем производные показатели.

Расчетный показатель	Формула	Таможенный пост «А»	Таможенный пост «Б»	Вывод
1. Фин. эффективность	Платежи / Расходы	$10\,000 / 120 \approx 83,3$	$9\,500 / 90 \approx 105,6$	Лидер "Б" . На 1 руб. затрат приносит в бюджет больше.
2. Производительность	Кол-во ДТ / Расходы	$15\,000 / 120 = 125$	$12\,000 / 90 = 133,3$	Лидер "Б" . Оформляет больше ДТ на 1 млн руб. затрат.
3. Выявляемость АП	Кол-во АП / Кол-во ДТ * 1000	$(45 / 15\,000) * 1000 = 3,0$	$(55 / 12\,000) * 1000 \approx 4,58$	Лидер "Б" . На 1000 ДТ выявляет больше нарушений.
4. Эффективность ТКПВ	Доначисления / Кол-во проверок	$50 / 20 = 2,5$ млн руб.	$80 / 25 = 3,2$ млн руб.	Лидер "Б" . Проверки более финансово результативны.
5. Абсолютный доход	Платежи	10 000 млн руб.	9 500 млн руб.	Лидер "А" . Перечислил в бюджет больше денег.

Комплексная оценка:

- **Таможенный пост «Б»** демонстрирует более высокую операционную и финансовую эффективность. Он работает "экономнее" и "качественнее": при меньших абсолютных затратах и объеме оформления он показывает лучшие результаты по окупаемости, производительности, выявляемости нарушений и результативности проверок.
- **Таможенный пост «А»** работает в большем масштабе (больше ДТ, больший абсолютный доход в бюджет), но менее эффективно с точки зрения использования ресурсов. Его сильная сторона — выполнение плана по доходам в абсолютном выражении.

Итог: Если критерий — эффективность использования госсредств, лидер — пост «Б». Если критерий — максимальный объем перечислений в бюджет, лидер — пост «А». Комплексный анализ, однако, склоняется в пользу более эффективной модели работы поста «Б».

Комплект практических заданий по теме 2.2 (Приложение 6).

Тема: Организация процессов управления в системе таможенных органов России

Задание 1: Разработка регламента процесса выпуска товаров

Ситуация:

На таможенном посту участились случаи нарушения сроков выпуска товаров. Разработайте проект регламента процесса выпуска товаров, включая этапы, сроки и ответственных.

Решение:

Регламент процесса выпуска товаров:

1. **Этап 1. Прием и регистрация ДТ.**
 - **Срок:** Не более 1 часа с момента подачи.
 - **Ответственный:** Инспектор отдела таможенного оформления.
2. **Этап 2. Проверка ДТ и документов.**
 - **Срок:** Не более 4 часов.
 - **Ответственный:** Старший инспектор.
3. **Этап 3. Принятие решения о выпуске.**
 - **Срок:** Не более 1 часа.
 - **Ответственный:** Начальник отдела таможенного оформления.
4. **Этап 4. Контроль за соблюдением сроков.**
 - **Ответственный:** Заместитель начальника поста.

Результат: Четкое распределение зон ответственности и контроль сроков позволят минимизировать нарушения.

Задание 2: Оптимизация системы принятия управленческих решений

Ситуация:

На таможне сложилась практика, где все решения, даже незначительные, принимаются начальником таможни. Это приводит к его перегруженности и задержкам в работе. Предложите меры по оптимизации системы принятия решений.

Решение:

1. **Делегирование полномочий:**
 - Разработать матрицу делегирования полномочий с четким определением, какие решения могут принимать заместители и начальники отделов.
 - Установить лимиты ответственности для разных уровней управления.
2. **Внедрение регламентов:**
 - Создать типовые алгоритмы принятия решений для часто возникающих ситуаций.
3. **Контроль эффективности:**
 - Внедрить систему отчетности о принятых решениях на нижних уровнях.

Задание 3: Организация системы внутреннего контроля

Ситуация:

В таможне выявлены случаи несоблюдения служебной дисциплины. Разработайте план организации системы внутреннего контроля.

Решение:

План системы внутреннего контроля:

1. Объекты контроля:

- Соблюдение сроков таможенных операций.
- Правильность заполнения документов.
- Соблюдение служебной дисциплины.

2. Методы контроля:

- Внезапные проверки.
- Документальный контроль.
- Опрос сотрудников.

3. Периодичность:

- Ежедневно – оперативный контроль.
- Ежемесячно – плановые проверки.

4. Ответственные:

- Служба собственной безопасности.
- Отдел кадров.
- Руководители подразделений.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Система критериев оценки определяет оценку успеваемости по каждому заданию (вопросу) экзаменационного билета или заданию для зачета с использованием интервальной шкалы баллов, применяемой в привязке к рейтинговой 100-балльной системе.

ОЦЕНКА ОТВЕТА НА ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ВОПРОС В УСТНОЙ ИЛИ ПИСЬМЕННОЙ ФОРМЕ:

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ отличается глубиной и полнотой, свободным владением понятийно-категориальным (терминологическим) аппаратом изученной дисциплины. Отражает знание не только основной, но и дополнительной литературы. Приведены примеры, отражающие умение связать теорию с практикой. Ответ изложен логически последовательно, грамотно и корректно.

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ отличается полнотой, владением понятийно-категориальным (терминологическим) аппаратом изученной дисциплины, но в ответе могут присутствовать неточности. Отражает знание основной литературы. Приведены примеры, отражающие умение связать теорию с практикой. Ответ изложен логически последовательно, грамотно и корректно, но недостаточно аргументирован.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: В ответе отражено знание понятийно-категориального (терминологического) аппарата изучаемой дисциплины, но присутствуют отдельные ошибки и неточности. Ответ характеризуется недостаточным знанием рекомендованной литературы. Примеры, отражающие умение связать теорию с практикой, тривиальны, либо отсутствуют. Ответ неполный, носит фрагментарный, непоследовательный характер.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Ответ характеризуется незнанием, либо фрагментарным представлением о понятийно-категориальном аппарате дисциплины, содержит множество ошибок. Примеры и иллюстрации отсутствуют. Ответ логически непоследователен.

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ В ФОРМЕ CASE-STUDY (СИТУАЦИИ)

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Четкая формулировка проблемы. Полное и соответствующее ситуации решение, основанное на знании правовых норм и технологий (опыте), применяемых в реальных организациях (известных компаниях). Предполагаемые действия описаны логично и последовательно. Даны дополнительные авторские комментарии и предложения к решению ситуации.

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Понимание сути проблемы, но ее формулирование затруднено. Решение соответствует ситуации, отражает знание правовых норм и опыт работы других организаций при решении подобных ситуаций. Логика и последовательность действий не нарушены.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Проблема не сформулирована. Приведен набор действий, потенциально способствующих улучшению ситуации и решению проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Предложенный перечень мероприятий не соответствует ситуации.

ОЦЕНКА РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ

Оценка «отлично» / «зачтено» (91-100 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Полное верное решение - оценивается в n баллов (n – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «хорошо» / «зачтено» (76-90 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Верное решение; имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение – оценивается в диапазоне от $0,76 \cdot n$ баллов до $0,9 \cdot n$ баллов (n – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено» (61-75 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Решение в целом верное; однако оно содержит ряд ошибок, либо не учитывает отдельных случаев, но может стать правильным после некоторых исправлений или дополнений – оценивается в диапазоне от $0,61 \cdot n$ баллов до $0,75 \cdot n$ баллов (n – максимальное количество баллов за решение задачи в структуре экзаменационного билета/задания).

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено» (0-60 баллов) выставляется при соблюдении следующих условий: Решение неверное; изначально выбран неверный ход решения, или решение отсутствует – оценивается в 0 баллов.

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕСТОВОГО ЗАДАНИЯ

Подсчитывается доля набранных баллов в максимальной сумме баллов за все задания теста:

- Каждый правильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, одинарный, множественный, открытый) оценивается в m баллов (число m определяется путем деления максимального количества баллов за выполнение теста в структуре экзаменационного билета/задания на количество тестовых заданий);
- Каждый частично правильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, множественный, открытый) оценивается в $m/2$ баллов независимо от соотношения правильно/неправильно выбранных вариантов (число m определяется путем деления максимального количества баллов за выполнение теста в структуре экзаменационного билета/задания на количество тестовых заданий);
- Каждый неправильный ответ на тестовый вопрос (тип выборочный, одинарный) оценивается в 0 баллов.

Оценка «отлично»/ «зачтено» (91-100 баллов) выставляется, если доля набранных баллов составляет 91-100%.

Оценка «хорошо»/ «зачтено» (76-90 баллов), если доля набранных баллов составляет 76-90%.

Оценка «удовлетворительно»/ «зачтено» (61-75 баллов), если доля набранных баллов составляет 61-75%.

Оценка «неудовлетворительно»/ «не зачтено» (0-60 баллов), если доля набранных баллов составляет не более 60%.