

УДК 339.543(075.8)  
ББК 65.428я73  
У67

## УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМ ДЕЛОМ Учебное пособие

### Коллектив авторов

В. В. Макрусев — заведующий кафедрой управления РТА, д. ф.-м. н., профессор;  
В. А. Черных — первый проректор РТА, д. полит. н., профессор;  
В. Т. Тимофеев — профессор кафедры управления РТА, к. э. н., доцент;  
А. Ф. Андреев — профессор кафедры управления РТА, д. т. н., профессор;  
М. В. Бойкова — профессор кафедры управления РТА, к. э. н., доцент;  
И. Н. Колобова — профессор кафедры управления РТА, к. п. н., доцент;  
В. Ю. Дианова — профессор кафедры управления РТА, к. э. н., профессор;  
С. В. Барамзин — профессор кафедры управления РТА, д. э. н., профессор;  
В. Ф. Волков — профессор кафедры управления РТА, к. в. н., доцент.

### Рецензенты

А. Д. Ершов — доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории СПб филиала Российской таможенной академии;  
Т. И. Пугановская — кандидат экономических наук, декан экономического факультета Международного университета «Дубна»;  
С. В. Филиппенко — кандидат экономических наук, заместитель начальника управления государственной службы и кадров ФТС России.

Ведущий редактор  
Литературный редактор  
Верстка  
Корректурa

М. Секисова  
В. Зассеева  
Т. Петрова  
В. Макосий

У67 **Управление таможенным делом: Учебное пособие** / В. В. Макрусев, В. А. Черных, В. Т. Тимофеев, А. Ф. Андреев, М. В. Бойкова, И. Н. Колобова, В. Ю. Дианова, С. В. Барамзин, В. Ф. Волков; Под общей ред. В. В. Макрусева и В. А. Черных. — СПб.: Троицкий мост, 2012. — 448 с.: ил.

ISBN 978-5-904406-23-3

В учебном пособии раскрывается новая парадигма управления таможенными органами, основанная на целостно-эволюционном подходе, объединяющем методологии, технологии и инструментальные средства как классического администрирования, так и инновационного управления. Раскрываются актуальные теоретические положения и практика управления таможенными органами, основы оперативно-тактического и стратегического управления, управления деятельностью структурных подразделений таможенных органов и качеством таможенных услуг.

ISBN 978-5-904406-23-3

© ООО «ИД «Троицкий мост»», 2012

Подписано в печать 20.03.12. Формат 60x88<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная. Усл. п. л. 28. Доп. тираж 300 шт. Заказ 31  
ООО «ИД «Троицкий мост»», 193230, Искровский пр., д. 21, кв. 241; тел.: (812) 904-45-24  
Отпечатано с готовых диапозитивов в типографии ООО «ИПК БИОНТ»  
199026, Санкт-Петербург, Средний пр., д. 86, тел.: (812) 322-68-43

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## РАЗДЕЛ I. ИНТЕГРАЦИЯ РОССИИ В ГЛОБАЛЬНЫЕ МИРОВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

<b>Глава 1. ПРОБЛЕМА ИНТЕГРАЦИИ РОССИИ В ГЛОБАЛЬНЫЕ МИРОВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ</b> .....	<b>8</b>
1.1. Проблемы интеграции и пути их решения таможенными методами и инструментами .....	8
1.2. Особенности формирования международного института таможенного регулирувания.....	15
1.3. Процессы интеграции в России. Таможенный союз Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации .....	19
<b>Глава 2. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ И ТАМОЖЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ</b> .....	<b>34</b>
2.1. Основные тенденции развития мировой торговли .....	34
2.2. Формирование системы регулирования международной торговли .....	35
2.3. Таможенные аспекты конвенционального управления внешнеторговой деятельностью.....	39
2.4. Рамочные стандарты безопасности и облегчения мировой торговли .....	43
<b>Глава 3. ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО В СИСТЕМЕ ИНСТИТУТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИИ</b> .....	<b>49</b>
3.1. Понятие и особенности государственного управления таможенным делом .....	49
3.2. Структура органов государственного управления таможенным делом .....	57
<b>Глава 4. ПОЛИМОДЕЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ, МНОГООБРАЗИЕ И ЕДИНСТВО МОДЕЛЕЙ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА</b> .....	<b>64</b>
4.1. Базовые определения и морфологическая модель таможенного дела. Иерархия таможенных систем .....	64
4.2. Полимодельное представление, многообразие и единство моделей таможенного дела.....	73
4.3. Структурно-организационное представление таможенной системы .....	78
4.4. Функционально-технологическое представление таможенной системы .....	82
<b>РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ</b>	
<b>Глава 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ</b> .....	<b>86</b>
5.1. Организационные основы управления таможенными органами.....	86
5.2. Особенности организационной структуры таможенных органов.....	93
5.3. Законы и принципы управления таможенными органами .....	98
5.4. Методология и методы управления таможенными органами .....	102

<b>Глава 6. ЭВОЛЮЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИИ.....</b>	<b>108</b>
6.1. Закономерности и механизмы эволюции таможенных органов .....	108
6.2. Факторы, определяющие функциональные и структурные изменения в системе таможенных органов .....	115
<b>Глава 7. БАЗОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА ЭВОЛЮЦИИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИИ .....</b>	<b>131</b>
7.1. Целостно-эволюционный подход к управлению таможенным делом России .....	131
7.2. Таможенное дело как объект и субъект управления. Таможенный институт .....	136
7.3. Управление таможенными институтами .....	139
7.4. Социально-экономические функции государственного института таможенной службы .....	149
<b>Глава 8. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИИ .....</b>	<b>154</b>
8.1. Теоретические положения по формированию системы критериев и показателей оценки деятельности таможенных органов России .....	154
8.2. Особенности современной практики оценки результативности таможенных систем .....	168
8.3. Оценка эффективности деятельности таможни.....	180
<b>Глава 9. ОПЕРАТИВНОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ.....</b>	<b>186</b>
9.1. Задача оперативно-тактического управления организационной структурой таможенных органов .....	186
9.2. Диагностика и формирование организационно-функциональной структуры таможенного органа.....	190
9.3. Структурно-организационная работа, осуществляемая в таможенных органах России.....	196
<b>Глава 10. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ .....</b>	<b>210</b>
10.1. Сущность и основные положения стратегического управления.....	210
10.2. Система стратегического управления в таможенных органах.....	221
<b>Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ РОССИИ.....</b>	<b>230</b>
11.1. Развитие: основные понятия и визуализация. Задача управления развитием .....	230
11.2. Концептуальные положения стратегии развития таможенных органов Российской Федерации .....	235
11.3. Механизм управления развитием таможенных органов.....	258

---

<b>Глава 12. МЕТАТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ РОССИИ .....</b>	<b>272</b>
12.1. Факторы, определяющие функционирование и развитие таможенных органов .....	272
12.2. Ситуационное моделирование таможенного института. Технологии моделирования развития системы таможенных органов.....	278
12.3. Общие положения формирования программы развития таможенной службы.....	283
12.4. Технология решения задачи информационного обследования таможенных органов .....	287
<b>РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ</b>	
<b>Глава 13. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА .....</b>	<b>296</b>
13.1. Классификация функций управления. Сущность функционального подхода к управлению .....	296
13.2. Функция планирования деятельности .....	301
13.3. Функция организации деятельности .....	315
13.4. Функция регулирования деятельности.....	326
<b>Глава 14. ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ.....</b>	<b>330</b>
14.1. Теоретические положения процессного подхода .....	330
14.2. Принципы моделирования управленческих и операционных процессов.....	339
14.3. Построение базовой модели процессов таможенных органов .....	345
14.4. Процессный подход к принятию решений в центральном аппарате ФТС России.....	353
<b>Глава 15. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ НА ОСНОВЕ МС ИСО СЕРИИ 9000 «СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» .....</b>	<b>362</b>
15.1. Международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»: назначение, структура и основные требования.....	362
15.2. Совершенствование системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000 .....	369
15.3. Факторы, определяющие качество результатов деятельности таможенных органов .....	379
15.4. Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг. Метрологическое обеспечение таможенных органов.....	382
<b>Глава 16. РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТАМОЖЕННОГО ОРГАНА .....</b>	<b>385</b>
16.1. Теоретические предпосылки управления таможенными органами с учетом рисков.....	385

16.2. Методы оценки риска и его пороговых значений. Меры риска при принятии управленческих решений .....	394
16.3. Процесс принятия управленческого решения в условиях риска.....	395
16.4. Управление деятельностью таможенных органов с учетом рисков.....	400

#### **РАЗДЕЛ IV. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

<b>Глава 17. СОДЕРЖАНИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>408</b>
17.1. Управленческая деятельность .....	408
17.2. Психологические факторы эффективной управленческой деятельности.....	412
17.3. Формирование управленческой команды .....	416
17.4. Управление конфликтами в таможенной деятельности .....	420
<b>ГЛАВА 18. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ.....</b>	<b>430</b>
18.1. Основные задачи, организация, нормативная и правовая база документационного обеспечения .....	430
18.2. Руководство отделом документационного обеспечения (на примере РТУ).....	434
18.3. Управленческие решения начальника отдела документационного обеспечения .....	436
18.4. Порядок исполнения поручений, работа с обращениями граждан и организаций в ФТС России. Контроль за исполнением поручений .....	438
<b>Глава 19. ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ .....</b>	<b>442</b>
19.1. Разработка автоматизированных информационных систем ГНИВЦ ФТС России.....	442
19.2. Информационно-аналитическая система «Мониторинг-Анализ» .....	444
19.3. Общие сведения об АС АДППР «Аналитика-2000» .....	445
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>447</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>448</b>