

**УДК 339.543**  
**ББК 65.428**  
**М16**

**Автор:**

*В. В. Макрусев* — доктор физико-математических наук, профессор.

**Рецензенты:**

*Н. Г. Липатова* — кандидат технических наук, старший научный сотрудник, начальник отдела исследования проблем в теории и практике таможенного контроля научно-исследовательского института

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»;

*И. А. Соболев* — первый заместитель Управления делами ФТС России;

*Е. В. Орехов* — начальник отдела подготовки кадров кадровой службы ЦТУ, полковник таможенной службы.

**Макрусев, Виктор Владимирович.**

**М16**

Таможенный менеджмент : учебник / В. В. Макрусев. — 5-е изд., перераб. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. — 344 с.

ISBN 978-5-394-05008-4.

В учебнике излагаются базовые положения теории таможенного менеджмента, раскрывается интегративная концепция управления таможенными органами на основе когнитивного (целостно-эволюционного) подхода, характеризуются традиционная и инновационная модели управления, дается технологический инструментарий таможенного менеджмента с использованием методов и средств искусственного интеллекта.

Для студентов, обучающихся по специальности «Таможенное дело» и направлению подготовки «Менеджмент» (бакалавр, магистр).



9 785394 050084 >

Подписано в печать 06.04.2022. Формат 60×90 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печ. л. 21,75. Тираж 500 экз.  
Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732

Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 182-01-58

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

ISBN 978-5-394-05008-4

© Макрусев В. В., 2022, с изменениями

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2022

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>7</b>
<b>Раздел 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ</b>	
<b>ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>13</b>
<b>1. ВВЕДЕНИЕ В ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>13</b>
1.1. Определяющие тенденции эволюции сферы внешнеэкономической и таможенной деятельности России ....	13
1.2. Теория таможенного дела как предмет изучения: определение, содержание, этапы формирования .....	18
1.3. Задача таможенного менеджмента как теории .....	22
<b>2. ОБЩИЙ И СПЕЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>26</b>
2.1. Управление, общий и специальный менеджмент .....	26
2.2. Функции и методы специального менеджмента .....	32
2.3. Менеджмент в коммерческой фирме и в государственной службе. Интегративная модель управления .....	35
2.4. Государственная служба: законы и инновационные технологии управления .....	42
<b>3. ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:</b>	
<b>ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....</b>	<b>52</b>
3.1. Таможенное дело как объект и субъект управления .....	52
3.2. Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения .....	57
3.3. Объект и предмет таможенного менеджмента, особенности их изучения .....	60
<b>4. ЭЛЕМЕНТЫ ОБЩЕЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ</b>	
<b>В ТАМОЖЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ .....</b>	<b>67</b>
4.1. Основные законы (постулаты) управления, элементы и базовая модель управления .....	67
4.2. Общие и частные принципы управления .....	73
4.3. Классификация методов управления. Эволюция управленческих парадигм .....	78

4.4. Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности .....	83
<b>5. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТАМОЖЕННЫМ ДЕЛОМ .....</b>	<b>90</b>
5.1. Главный методологический принцип управления .....	90
5.2. Методологические подходы к решению проблем управления .....	93
5.3. Процессный подход .....	100
5.4. Системный подход .....	111
5.5. Ситуационный подход .....	114
5.6. Целостно-эволюционный подход .....	117
<b>6. ТАМОЖЕННОЕ ДЕЛО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>125</b>
6.1. Базовые определения и морфологическая модель таможенного дела. Эволюция понятия “таможенное дело” .....	125
6.2. Иерархия таможенных систем .....	131
6.3. Особенности описания таможенной службы как системы. Полимодельное представление таможенной системы .....	131
6.4. Структурно-организационное представление таможенной системы .....	134
6.5. Функционально-технологическое представление таможенной системы .....	137
<b>7. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>141</b>
7.1. Условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента .....	141
7.2. Структура теоретической модели таможенного менеджмента .....	145
7.3. Алгоритм теоретической модели таможенного менеджмента .....	152
7.4. Формализация теоретической модели таможенного менеджмента .....	155
7.5. Теоретические задачи таможенного дела .....	158
<b>Раздел 2. ТРАДИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>163</b>
<b>8. ТРАДИЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ .....</b>	<b>163</b>
8.1. Особенности управления в таможенных органах РФ .....	163

8.2. Общее руководство таможенным делом.	
Организационная структура таможенных органов .....	164
8.3. Функции управления в таможенных органах .....	167
8.4. Целеполагание в таможенных органах .....	173
8.5. Особенности принятия управленческого решения в таможенных органах .....	175
8.6. Процесс принятия управленческих решений .....	176
9. УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМИ УСЛУГАМИ .....	181
9.1. Инновационный подход в управлении .....	181
9.2. Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг .....	184
9.3. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг .....	187
9.4. Стратегический маркетинг в управлении государственными таможенными услугами .....	196
9.5. Система управления государственными таможенными услугами .....	209
10. УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМИ ИНСТИТУТАМИ .....	213
10.1. Задача управления развитием института .....	213
10.2. Модели управления развитием таможенных институтов .....	218
11. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНО-ТАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТАМОЖЕННЫМИ ОРГАНАМИ .....	232
11.1. Сущность и основные положения стратегического управления .....	232
11.2. Система стратегического управления в таможенных органах .....	242
11.3. Задача оперативно-тактического управления .....	250
11.4. Управление деятельностью таможенного поста (операционный уровень) .....	253
<b>Раздел 3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ</b>	
<b>ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>257</b>
12. ТЕХНОЛОГИЯ КОНТРОЛЛИНГА КАК ИНСТРУМЕН- ТАЛЬНАЯ СРЕДА ТАМОЖЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	257
12.1. Контроллинг как интегративная функция менеджмента .....	257
12.2. Предпосылки внедрения контроллинга в управление таможенными органами .....	261

12.3. Таможенный контроллинг: концептуальные положения и структура .....	263
12.4. Специфика контроллинга в таможенных органах .....	266
12.5. Общий алгоритм реализации технологии таможенного контроллинга .....	270
12.6. Особенности и этапы внедрения контроллинга .....	273
<b>13. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....</b>	<b>283</b>
13.1. Основные понятия, методическая схема и компоненты экспертно-аналитической технологии .....	283
13.2. Состав и алгоритмическая схема технологии тренинга .....	294
13.3. Инструментальные средства подготовки и принятия групповых управленческих решений .....	301
<b>14. КОГНИТИВНО-ПРОДУКТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ СИСТЕМНОГО ХАРАКТЕРА. СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>307</b>
14.1. Задачи системного характера .....	307
14.2. Технология системного управления на основе знаний .....	310
14.3. Функционально-технологическая модель управления и система показателей эффективности .....	313
14.4. Параметры технологии и алгоритм системного управления .....	318
14.5. Графоаналитическое представление и теоретические задачи системного управления .....	324
14.6. Общая функциональная структура решения задач системного управления .....	329
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>334</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>336</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>343</b>