

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

---

УТВЕРЖДЕНО  
решением Ученого совета ННГУ  
от «31» мая 2023 г. № 6.

**Рабочая программа дисциплины**

Общий менеджмент

---

Уровень высшего образования  
Специалитет

---

Направление подготовки / специальность  
38.05.02 - Таможенное дело

---

Направленность образовательной программы  
Таможенные операции и таможенный контроль

---

Форма обучения  
очная, заочная

---

г. Нижний Новгород

2023 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.22.01 Общий менеджмент относится к обязательной части образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1: Определяет свою роль и роли других в команде; УК-3.2: Осуществляет командную работу и социальное взаимодействие в команде; УК-3.3: Осуществляет постановку целей, формулирует задачи командной работы и предлагает варианты командной стратегии для достижения поставленной цели. Формируется компетенция.	УК-3.1: Знает основы теории государственного управления; Умеет выбрать стратегию для достижения поставленной цели; Владеет навыками формирования управленческих решений в условиях не/определенности и риска;  УК-3.2: Знает основы профессионального отбора, расстановки, профессионального обучения и аттестации таможенного персонала; Умеет оценивать деятельность и взаимодействие в команде; Владеет навыками планирования деятельности таможенных органов и их развитие.  УК-3.3: Знает закономерности развития, планирование, размещение, ресурсное обеспечение таможенного дела. Умеет применять методы управления в профессиональной деятельности таможенных органов;	Доклад-презентация Практическая задача Тест	Зачёт: Деловая игра Дискуссионное обсуждение Задачи

		Владеет навыками решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле;		
ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности	ОПК-3.1: Разрабатывает организационно-управленческие решения оперативного и стратегического уровней в профессиональной деятельности; ОПК-3.2: Обосновывает проекты организационно-управленческих решений в профессиональной сфере деятельности.	ОПК-3.1: Знает принципы и методы принятия управленческих решений; Умеет оценивать ресурсное обеспечение деятельности таможенных органов; Владеет навыками принятия решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурных подразделений;  ОПК-3.2: Знает механизм и инструменты проектирования управленческих решений; Умеет обосновывать потребность таможенных органов в экономических ресурсах; Владеет навыками исследования таможенных систем, инструментами и технологиями системного анализа;	Доклад-презентация Практическая задача Тест	Зачёт: Деловая игра Дискуссионное обсуждение Задачи

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
в том числе		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>		
- занятия лекционного типа	16	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	6
- КСР	1	1
<b>самостоятельная работа</b>	<b>23</b>	<b>57</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

	зачёт	зачёт
--	-------	-------

### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе								
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего				
	очная	заочная	очная	заочная	очная	заочная	очная	заочная	очная	заочная	
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	8	6	2	1	4	0	6	1	2	5	
Тема 2. Эволюция науки и практики управления	8	6	2	1	4	0	6	1	2	5	
Тема 3. Функция менеджмента «Организация»	8	7	2	1	4	1	6	2	2	5	
Тема 4. Функция менеджмента «Мотивация»	8	7	2	1	4	1	6	2	2	5	
Тема 5. Функции менеджмента «Планирование» и «Прогнозирование»	8	6	2	0	4	1	6	1	2	5	
Тема 6. Функция менеджмента «Контроль»	8	7	2	0	4	1	6	1	2	6	
Тема 7. Принятие управленческих решений и делегирование полномочий	5	7	1	0	2	1	3	1	2	6	
Тема 8. Информационные процессы на предприятии	6	7	1	0	2	1	3	1	3	6	
Тема 9. Руководитель и его роль в системе управления	6	7	1	0	2	1	3	1	3	6	
Тема 10. Конфликтные ситуации в коллективе	6	7	1	0	2	1	3	1	3	6	
Аттестация	0	4									
КСР	1	1						1	1		
Итого	72	72	16	4	32	8	49	13	23	55	

#### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Общий менеджмент" (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4086>).

#### 5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

##### 5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

###### 5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции УК-3

1. Роль руководителя в принятии решений. 2. Основные функции управления. 3. Влияние информации на принятие решений. 4. Типы организационных структур и их влияние на характер работы организации. 5. Преимущества и недостатки иерархических структур управления. 6. Выбор методов управления при принятии решений. 7. Объективный характер «контроля» как функции управления.

###### 5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

8. Новые информационные технологии в управлении организацией.

12

9. Мотивация и стимулирование – сравнительный анализ. 10. Преимущества и недостатки линейной организационной структуры. 11. Особенности линейно-функциональной структуры. 12. Направления развития методов проектирования и корректировки организационных структур.

13. Влияние цели деятельности организации на ее организационную структуру. 14. Глобальные проблемы современности и перспективы развития системы управления ( организационно-управленческий аспект).

###### Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад-презентация)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Студенты правильно отвечают на все поставленные вопросы и правильно выполняют все задания
не зачтено	Студенты отвечают на все поставленные вопросы и выполняют все задания, допускают ошибки (не более 3 в зависимости от типа задания)

###### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции УК-3

Задание 1.Вы - руководитель таможенного отдела. В отделе возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых отделов, имеющих значительные преимущества (качество, скорость исполнения). Вам необходимо выработать оптимальное управленческое решение. Вы решаете привлечь к обсуждению проблемы своих сотрудников и

получить как можно больше вариантов решения проблемы. Каким методом принятия решения Вы воспользуетесь и почему?

Задача 2. Студенту выпало задание определить, что такое таможенное планирование. Какие виды планов присутствуют в таможенных органах? Он сказал, что это непрерывающийся процесс, который является неотъемлемой составляющей всей деятельности предприятия. Еще, он сказал, что планы только стратегические. Прав ли студент или он заблуждается?

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции ОПК-3**

Задание 3. Компания «Джунгли», занимается сайтостроением, давно нуждается в необходимости обучить новых специалистов из отдела продаж. Сотрудников набрали, но работа не шла. Тогда гендиректор поставил своему заместителю задачу: выдать новичкам тренинг по продуктам и обучить их техникам продаж. Два последующих месяца не дали никаких результатов. Это произошло из-за того, что у заместителя директора не было опыта обучения персонала и проведения тренингов. Вся прибыль компании стала уходить на уплату налогов, аренду офиса и зарплату сотрудников, продажи были нерегулярными. Как можно исправить, сложившуюся ситуацию?

Задание 4. Для любой организации (и ФТС – не исключение) очень важно видеть перспективы деятельности. Однако, достаточно часто возникают проблемы определения горизонта планирования по времени и по показателям, поскольку не всегда имеются данные для адекватного прогноза. Поскольку информационные данные формируют практически все подразделения таможенной службы, то требуется их систематизация

В этой связи возникают вопросы:

- 1) Как организована деятельность по сбору и формированию необходимой информации в ФТС?;
- 2) Какими документами можно закрепить объем и своевременность поступления необходимой информации в системе управления прогнозированием ФТС?
- 3) Какие требования должны предъявляться к специалисту – прогнозисту информационно-аналитического отдела регионального управления ФТС?

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Практическая задача)**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
зачтено	Студент правильно выполнил задание и ответил на все поставленные вопросы в полном объеме, умеет отстаивать свою точку зрения и позицию
не зачтено	Ответы студента содержат ошибочные варианты (не более 7). Имеются замечания по процедуре реализации хода деловой игры. Студент отвечает на вопросы преподавателя или студентов с ошибками, слабо отстаивая отстаивать свою точку зрения и позицию.

#### **5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-3**

1. Под желаемым, возможным и необходимым состоянием или развитием таможенной системы, которое достигается в результате управленческих воздействий, понимается:

- a) задача управления;
- b) миссия управления;
- c) цель управления;

d) форма управления.

2. Управленческий подход, декларирующий необходимость учета всех взаимосвязей, изучения отдельных структурных частей, выявления роли каждой из них в общем процессе функционирования системы, и наоборот – выявления воздействия системы в целом на отдельные элементы это –

- a) процессный подход;
- b) системный подход;
- c) ситуационный подход.
- d) комплексный подход

16

3. Применение количественных методов наиболее эффективно...

- A) для неструктурированных и неформализованных проблем;
- b) для хорошо структурированных и формализованных проблем;
- c) для слабо структурированных и формализованных проблем.
- d) для средне структурированных и формализованных проблем.

4. Метод принятия решений, в котором используется как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения, называется...

- a) прогнозирование;
- b) платежная матрица;
- c) дерево решений
- d) метод аналогий

5. Контроль - это:

- a) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- b) Вид человеческой деятельности;
- c) Наблюдение за работой персонала организации;

### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-3**

1. Принцип управления – это:

- A. правило, которое следует соблюдать в процессе управления
- Б. обособленная область управленческой деятельности
- В. способ воздействия субъекта управления на поведение объекта управления

2. Метод управления - это :

- A. обособленная область управленческой деятельности
- Б. правило, которое следует соблюдать в процессе управления
- В. способ воздействия субъекта управления на поведение объекта управления

3. Управление заказами и проектами выделяется в отдельную функцию в:

- A. функциональной структуре
- Б. дивизиональной структуре
- В. матричной структуре
- Г. линейно-функциональной структуре

4. К прямым (директивным) методам управления относятся:

- A. организационные
- Б. социально-психологические
- В. административные
- Г. экономические

5. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

- A. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;

- Б. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;  
В. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;

### Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Студент правильно выполнил задание и ответил на все поставленные вопросы в полном объеме, умеет отстаивать свою точку зрения и позицию
не зачтено	Ответы студента содержат ошибочные варианты (не более 7). Имеются замечания по процедуре реализации хода деловой игры. Студент отвечает на вопросы преподавателя или студентов с ошибками, слабо отстаивая отстаивать свою точку зрения и позицию.

### 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

#### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов



						полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации

### 5.3.1 Типовые задания, выносимые на промежуточную аттестацию:

#### Оценочное средство - Задачи

## **Зачёт**

### **Критерии оценивания (Задачи - Зачёт)**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
зачтено	Сделаны все задания, но с незначительными ошибками. По оформлению работы есть мелкие замечания.
не зачтено	Задания сделаны не верно. Оформление работы содержит ошибки.

**Типовые задания (Задачи - Зачёт) для оценки сформированности компетенции УК-3**  
(Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели)

Задание 5. Анна год назад открыла кафе. Разрабатывая первоначальный бизнес-план, Анна рассчитывала, что будет обслуживать не более 30 клиентов в день. Однако с каждым днём клиентов приходило всё больше и больше, а обслуживать их становилось всё труднее, т.к. персонал кафе не успевал обслужить так много посетителей.

Из-за недостатка рабочего персонала Анна открыла много вакантных мест с целью обслуживания большего количества клиентов, однако работа в её кафе никому не казалась привлекательной.

Тогда Анна поставила задачу разработать новый бизнес-план в виде программы по улучшению условий труда в кафе. Такой специфический план, по её мнению, помог бы заполнить вакантные места новыми сотрудниками, которые Анне так необходимы.

Как вы думаете, к какому типу планов можно отнести данный план (план-цель, план для повторяющихся действий или план для неповторяющихся действий) и поможет ли данный план достичь поставленной цели? Почему? Если нет, какую альтернативу вы могли бы предложить?

Задание 6. Вы являетесь начальником Приволжской таможни. И на вашем предприятии произошла конфликтная ситуация. Где два отдела, а именно отдел таможенных платежей и отдел валютного контроля начали конфликтовать между собой, тем самым тормозя свою деятельность. Вам, как руководителю, предстоит разрешить данную проблему.

Какой это вид конфликта? Как именно вы намереваетесь решить данную проблему?

**Типовые задания (Задачи - Зачёт) для оценки сформированности компетенции ОПК-3**  
(Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности)

Задание 7. Начальник Приволжского Таможенного Управления дал указания инспектору по таможенной экспертизе провести отбор проб и образцов в определенное время. Инспектор провел отбор проб и образцов, но не в указанное время. Работа была выполнена. Начальник, узнав, что работа была выполнена, но не в обозначенное им время, наказал инспектора. Какой вид контроля используется?

Задание 8. Руководитель таможенного управления говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

1. Какой вид власти продемонстрирован в данной ситуации?

2. Кто в данном случае является объектом власти, а кто-субъектом?

2. С точки зрения руководителя, как следует поступить с провинившимся сотрудником?

### **Оценочное средство - Дискуссионное обсуждение**

#### **Зачёт**

#### **Критерии оценивания (Дискуссионное обсуждение - Зачёт)**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
зачтено	Сделаны все задания. По оформлению работы замечаний нет.
не зачтено	Сделаны не все задания. По оформлению работы есть серьезные замечания.

**Типовые задания (Дискуссионное обсуждение - Зачёт) для оценки сформированности компетенции УК-3 (Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели)**

Задание 1. (УК-3) Главный специалист Коновалов В.И. дает двум руководителям отделов задание-позаботиться о том, чтобы сроки поставок иностранной фирме были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство главному специалисту, который отчитал обоих. В результате, отношения между двумя руководителями отделов испортились. Вопросы: Какой принцип был нарушен в данной ситуации? Назовите виновников создавшегося положения.

**Типовые задания (Дискуссионное обсуждение - Зачёт) для оценки сформированности компетенции ОПК-3 (Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности)**

Задание 2. (ОПК-3)

Спроектируйте организационную структуру управления организации, состоящей из ниже перечисленных структурных подразделений. Определите ее тип, определите руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления.

Генеральный директор, Коммерческий директор, Финансовый директор, Директор департамента логистики, Директор по персоналу, Технический директор, Заместитель директора по общим вопросам, Главный бухгалтер, Начальник юридического отдела, Начальник информационного отдела, Начальник службы безопасности, Транспортная служба, Финансовая служба, Отдел кадров, Техническая служба, Складская служба, Отдел маркетинга, Отдел продаж, Отдел закупок, Бухгалтерия, Юридический отдел, Информационный отдел, Служба безопасности.

### **Оценочное средство - Деловая игра**

#### **Зачёт**

#### **Критерии оценивания (Деловая игра - Зачёт)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Студенты правильно отвечают на все поставленные вопросы и правильно выполняют все задания 25 Студенты отвечают на все поставленные вопросы и выполняют все задания, допускают ошибки (не более 3 в зависимости от типа задания) 20 Студенты отвечают на вопросы, но допускают существенные ошибки. Не могут аргументировать свой ответ (не более 5 в зависимости от типа задания) 10
не зачтено	Ответы студента содержат ошибочные варианты (не более 7). Имеются замечания по процедуре реализации хода деловой игры. Студент отвечает на вопросы преподавателя или студентов с ошибками, слабо отстаивая отстаивать свою точку зрения и позицию.

**Типовые задания (Деловая игра - Зачёт) для оценки сформированности компетенции УК-3 (Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели)**

Задание 9. Кейс-ситуация. Мотивация в «Альфа-банке». М.А. Малыхина - начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров. В ноябре 1999 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии - гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты. Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

21

Начиная с квартала II 2000 г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса - это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети. По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех

подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов. Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства. Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное — результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность — основные критерии оценки работы. В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-Банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников: • определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения; • организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка; • создание различных систем оценки и аттестации персонала. При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего — это корпоративное обучение. Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса. «Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам. Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений. В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.). Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

22

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями. Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок. Налажена обратная связь со стажировавшимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 мес. после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в

отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион. «Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые замещают специалистами, проявившими себя наиболее профессионально, которые имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк оплачивал им не только обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк. Вопросы. 1. Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»? 2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему? 3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу? 4. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ 5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

**Типовые задания (Деловая игра - Зачёт) для оценки сформированности компетенции ОПК-3 (Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности)**

**Задание 10. Деловая игра. «Делегирование функций»** В данном игровом упражнении участникам игры предлагается выступить в роли директора завода, только что назначенного на должность. Ему вручают папку с бумагами и предлагают разобраться в них, решая при этом проблемы, которые являются общими для многих руководителей. Инструкция для исполнителя роли директора завода Вас назначили директором завода. Прежний директор завода в Воронеже внезапно тяжело заболел, и Совет директоров НПО принял решение назначить вас на его место. На сегодняшний день вы еще работаете главным инженером завода в Туле. Ваш директор находится в отпуске с 23 июня по 6 июля, и вы, являясь его заместителем, исполняете как свои, так и его обязанности. Работы на заводе много, поэтому было принято решение о том, что вы сможете приступить к своим обязанностям только 8 июля. Сегодня 8 июля, понедельник. Вы решаете приехать на свой новый завод заранее и подготовиться к принятию дел. На столе в кабинете директора вы находите папку с бумагами, которые накопились за время его отсутствия. Вы решили, что вам хватит полутора часов, чтобы разобраться со всеми делами. Ваша задача Осуществите те действия, которые вы считаете нужными в процессе разбора бумаг на столе. Определите, какие из проблем вы будете решать сами, какие делегируете (согласно функциональной специализации подразделений и отдельных должностей), а какие с привлечением своих подчиненных. Запишите все действия, которые вы

хотели бы предпринять (включая подготовку служебных и докладных записок, писем, телефонных звонков, организацию личных встреч, составление планов, повесток дня собраний, совещаний и т.д. Пишите «Никаких действий не предпринимать» в тех случаях, если, по вашему мнению, документ их не требует. Свои резолюции вы можете писать на самих документах. В вашем распоряжении есть также схема, представляющая формальную оргструктуру вашего завода, а также его положение в НПО. В оргструктуре вы заменяете директора Воронежского завода М.И. Иванова.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная

литература:

1. Андрейчук Елена Леонидовна. Экономика таможенного дела : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Таможенное дело" / Рос. тамож. акад., Владивосток. фил. - Владивосток : ВФ РТА, 2006. - 304 с. - Авт. на об. тит. л. - ISBN 5-9590-0059-8 : 220.00., 11 экз.
2. Маховикова Г. А. Таможенное дело : учебник для бакалавров. - М. : Юрайт, 2012. - 395 с. - ISBN 978-5-9916-1522-8 : 269.00., 3 экз.

Дополнительная

литература:

1. Кулешов Александр Викторович. Контракты и внешнеторговая документация : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080115 "Таможенное дело". - М. : Троицкий мост, 2012. - 256 с. : ил. - ISBN 978-5-4377-0002-0 : 370.00., 60 экз.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Университетская	библиотека	<a href="http://www.biblioclub.ru/">http://www.biblioclub.ru/</a>
Росстат	—	<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>
Всемирная торговая	организация	— <a href="http://www.wto.org">http://www.wto.org</a>
Организация экономического сотрудничества и развития	—	<a href="http://www.oecd.org">http://www.oecd.org</a>
STANDARD.RU	- портал о стандартах	<a href="http://www.standard.ru/iso9000">http://www.standard.ru/iso9000</a>
Роспотребнадзор	-	<a href="http://rospotrebnadzor.ru/news">http://rospotrebnadzor.ru/news</a>
ISO	портал	<a href="http://www.iso.staratel.com/ISO">http://www.iso.staratel.com/ISO</a>

Информационные справочные и поисковые системы: Гарант, КонсультантПлюс  
 Профессиональные поисковые системы: ScienceDirect, JSTOR, ProQuest, EBSCO, НЭБ, EconLit  
 MSWindows 7 (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Лобачевского, идентификатор 47276400)  
 MicrosoftOffice 2007 Профессиональный + (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Лобачевского, идентификатор 47729513) KasperskyEndpointSecurity 10 forWindows

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами, специализированным оборудованием: Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютеры, оборудование для презентаций и поисковые системы. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по специальности 38.05.02 - Таможенное дело.

Автор(ы): Суходоева Людмила Федоровна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 14.11.2022, протокол № 6.