

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**  
(факультет / институт / филиал)

УТВЕРЖДЕНО  
решением ученого совета ННГУ  
протокол от  
«14» декабря 2021 г. № 4

### **Рабочая программа дисциплины**

**Б1.0.22.01Общий менеджмент**  
(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования  
специалитет  
(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность  
38.05.02 Таможенное дело  
(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы  
Таможенные операции и таможенный контроль  
(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Форма обучения  
очная, заочная  
(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород

2021 год

## 1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина относится к обязательной части **Б1.0.22.01.Общий менеджмент** направления подготовки 38.05.02 Таможенное дело;

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
1	Блок 1. Дисциплины Обязательная часть	Дисциплина <b>Б1.0.22.01.Общий менеджмент</b> относится к обязательной части ООП направления подготовки 38.05.02 Таможенное дело

## 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**	
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;	<i>Знает</i> основы теории государственного управления; <i>Умеет</i> выбрать стратегию для достижения поставленной цели; <i>Владеет навыками</i> формирования управленческих решений в условиях не/определенности и риска;	<i>IT-методы</i>  Работа в команде
	УК-3.2. Осуществляет командную работу и социальное взаимодействие в команде;	<i>Знает</i> основы профессионального отбора, расстановки, профессионального обучения и аттестации таможенного персонала; <i>Умеет</i> оценивать деятельность и взаимодействие в команде; <i>Владеет навыками</i> планирования деятельности таможенных органов и их развитие.	<i>Case-study</i> Опережающая самостоятельная работа
	УК-3.3. Осуществляет постановку целей, формулирует задачи командной работы и предлагает варианты командной стратегии для достижения поставленной цели. Формируется компетенция.	<i>Знает</i> закономерности развития, планирование, размещение, ресурсное обеспечение таможенного дела. <i>Умеет</i> применять методы управления в профессиональной деятельности таможенных органов; <i>Владеет навыками</i> решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле;	Бизнес-кейсы  Методы проблемного обучения.

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;	<i>Знает</i> принципы и методы принятия управленческих решений; <i>Умеет</i> оценивать ресурсное обеспечение деятельности таможенных органов; <i>Владеет навыками</i> принятия решений по управлению деятельностью таможенных органов и их структурных подразделений;	Разработка презентации  Исследовательский метод
	ОПК-3.2. Обосновывает проекты организационно-управленческих решений в профессиональной сфере деятельности.	<i>Знает</i> механизм и инструменты проектирования управленческих решений; <i>Умеет</i> обосновывать потребность таможенных органов в экономических ресурсах; <i>Владеет навыками</i> исследования таможенных систем, инструментами и технологиями системного анализа;	Обучение на основе опыта Практические задачи

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>__2__ ЗЕТ</b>	<b>__2__ ЗЕТ</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>72</b>	<b>36</b>
<b>в том числе</b>		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>49</b>	<b>12</b>
- занятия лекционного типа	<b>16</b>	<b>4</b>
- занятия семинарского типа ( практические занятия / лабораторные работы)	<b>32</b>	<b>8</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>КСР</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>Промежуточная аттестация – зачет</b>		

#### 3.2. Содержание дисциплины

##### Содержание дисциплины (модуля)

		В том числе
--	--	-------------

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего (часы)			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы, из них												Самостоятельная работа обучающегося, часы				
				Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Консультации						Всего	
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная		
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента	8		4	2		1	4								6		1	2		5
Тема 2. Эволюция науки и практики управления	8		7	2		1	4								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			4		1						6		1	2		5
Тема 6. Функция менеджмента «Контроль»	8		6	2			4		1						6		1	2		6
Тема 7. Принятие управленческих решений и делегирование полномочий	5		6	1			2		1						3		1	2		6
Тема 8. Информационные процессы на предприятии	6		5	1			2		1						3		1	3		6
Тема 9. Руководитель и его роль в системе управления	6		11	1			2		1						3		1	3		6
Тема 10. Конфликтные ситуации в коллективе	12		9	1			2		1						9		1	3		6
В т.ч. текущий контроль	2		2				2		2											1
Промежуточный контроль			4																	
Промежуточная аттестация - зачет																				
Итого	72		72	16		4	32		8						4		13	23		55

Текущий контроль успеваемости проходит в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций. Промежуточный контроль осуществляется на зачете.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение проекта, решение прикладной задачи кейса, деловой игры, презентация темы (эссе), решение ситуаций.

На проведение практических занятий (семинарских занятий /лабораторных работ) в форме практической подготовки отводится 32 часа .

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП:

в информационно-аналитической деятельности

-в соответствии с квалификационными требованиями для замещения должностей государственной гражданской службы п.24.1 перечня областей и видов деятельности госслужащих «Регулирование в сфере таможенного администрирования»

в организационно-управленческой деятельности

-в соответствии с квалификационными требованиями для замещения должностей государственной гражданской службы п.24.1 перечня областей и видов деятельности госслужащих «Регулирование в сфере таможенного администрирования»

- компетенций - 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 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.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций.

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

Самостоятельная работа студентов направлена на индивидуальное изучение отдельных тем рабочей программы. Таких, как: сущность и содержание менеджмент, эволюция науки и практики управления, функция менеджмента «Организация», функция менеджмента «Мотивация», функции менеджмента «Планирование» и «Прогнозирование», функция менеджмента «Контроль», принятие управленческих решений и делегирование полномочий, информационные процессы на предприятии, руководитель и его роль в системе управления, конфликтные ситуации в коллективе.

Целью самостоятельной работы, в первую очередь, является формирование способностей и навыков у обучающихся к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций: способствует формированию диалектического и критического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

**Изучение понятийного аппарата дисциплины**

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки студентов является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в списке литературы.

### **Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану**

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий системы валютного регулирования, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

### **Работа над основной и дополнительной литературой**

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

### **Самоподготовка к практическим занятиям**

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из выносимых на семинарское занятие вопросов.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

### **Самостоятельная работа студента при подготовке к зачету.**

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Общий менеджмент» является зачет.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины. В этом случае подготовка к зачету будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом существа того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к зачету, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

### **Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет**

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

### **Формы внеаудиторной самостоятельной работы**

<b>№ п/п</b>	<b>Раздел Дисциплины</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
<b>1</b>	Тема 1. Сущность и содержание менеджмента.	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Творческое задание. Подготовка индивидуального доклада с презентацией.
<b>2</b>	Тема 2. Эволюция науки и практики управления.	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара
<b>3</b>	Тема 3. Функция менеджмента «Организация»	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара Подготовка к опросу
<b>4</b>	Тема 4. Функция менеджмента	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме

	«Мотивация»	семинара Подготовка к тесту
<b>5</b>	Тема 5. Жизненный цикл организаций	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара Подготовка к решению кейсов и ситуационных задач.
<b>6</b>	Тема 6. Функция менеджмента «Контроль»	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара. Работа с кейсами
<b>7</b>	Тема 7. Принятие управленческих решений и делегирование полномочий	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара. Работа с кейсами
<b>8</b>	Тема 8. Информационные процессы на предприятии	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара Подготовка к опросу
<b>9</b>	Тема 9. Конфликтные ситуации в коллективе	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара. Творческое задание
<b>10</b>	Тема 10. Руководитель и его роль в системе управления	Подготовка к семинарскому занятию, работа с учебной литературой. Разбор вопросов по теме семинара. Подготовка к решению кейсов и ситуационных задач.

***Задания для самостоятельной (аудиторной) работы студентов:***

***Вопросы для проведения дискуссии.***

1. Дать развернутое обоснование того, что «Общий менеджмент» относится к междисциплинарной науке.
2. Описание конфликта как специфического типа отношений управления организацией.
3. Современные тенденции организации управления таможенным постом.
4. Характеристика организации как экономико-социальной системы.
5. Обосновать процесс формирования управленческого решения.
6. Возникновение и становление понятия «функция».
7. Характеристика информационных процессов в организационных отношениях.
8. Определить и обосновать круг организаторских способностей современного руководителя.
9. Обосновать необходимость информационно-коммуникативного обеспечения процессов управления ФТС.
10. Дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде, структурной неоднородности, взаимосвязанности компонентов.
11. Определите и опишите связь между функцией «планирования» и «прогнозирование».
12. Сформулируйте понятие «жизненный цикл организации» и дайте развернутое обоснование его содержания.
13. Согласны ли с утверждением, что само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности?
14. Согласны ли с утверждением, что «мотивация» и «стимулирование» разные понятия.
15. Согласны ли с утверждением, что крупные производственные организации имеют преимущество по сравнению с мелкими, с точки зрения показателей эффективности?



### ***Проблемные ситуации для деловых игр.***

1. На примере любой социально-экономической организации рассмотрите процессы принятия решений, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований в этой организации.
2. На примере конкретной организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение функции «планирования».
3. Представьте организационную структуру таможенного поста в виде системы, как совокупности составляющих ее подсистем (уровни). Далее в каждой подсистеме выделите элементы, образующие данные подсистемы. Укажите связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.
4. Опишите функцию «организация» на примере организации любой сферы деятельности (таможня, промышленное предприятие, вуз, магазин, банк, школа и пр.) с выделением факторов прямого и косвенного воздействия. Проведите анализ функции при изменении факторов внутренней и внешней среды, при этом рассмотреть изменение не менее двух факторов внешней среды и не менее двух факторов внутренней среды организации, как «положительных», так и «отрицательных», исследовать их всестороннее влияние. Определить состояние когда «отрицательный фактор» становится положительным, и наоборот. При построении цепочек должны быть исследованы изменения всех элементов функции.
5. Приведите пример организационной структуры и покажите на ней горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
6. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным управлением. Составьте в соответствии с алгоритмом проектирования организационно-функциональную модель.
7. Изучите ситуацию «Совершенствование организационной структуры» (на примере конкретной организации).
8. Рассмотрите схемы существующей и прогнозируемой организационных структур организации. Проведите сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур по следующим направлениям:
  - тип структуры управления;
  - руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
  - распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении; переподчинение подразделений и отдельных работников;
  - общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
9. Рассмотрите схемы существующей и прогнозируемой организационных структур организации. Проведите сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур по следующим направлениям:
  - ликвидированные структурные подразделения;
  - вновь созданные структурные подразделения;
  - распределение структурных подразделений по функциям управления;
  - количество уровней управления.
10. На основе предложенной организационной структуры управления разработайте производственную структуру организации. Систематизируйте информацию об основных направлениях совершенствования организационной структуры и оформите полученные результаты в виде отчета.
11. Дать развернутую характеристику качеств менеджера, которые формируют представление о стиле управления организацией. Выделите основные признаки,

характеризующие авторитарный (диктаторский) и демократический стили руководства. Показать, как стиль управления влияет на эффективность/неэффективность управления.

**Примерная тематика рефератов и презентаций.**

1.Школа научного управления.
2.Административная школа управления.
3.Школа человеческих отношений.
4.Эмпирическая школа управления.
5.Ситуационный подход.
6.Системный подход.
7.Процессный подход.
8.Функция «организации» и ее использование.
9.Организационная структура управления.
10.Виды разделения труда менеджеров.
11.Виды организационных структур.
12.Определение и виды потребностей.
13.Определение мотивации.
14.Процессуальные теории мотивации.
15.Понятие прогнозирования.
16.Содержательные теории мотивации.
17.Методы прогнозирования.
18.Определение планирования.
19.Функции планирования.
20.Принципы планирования.
21.Виды планов.
22.Определение контроля.
23.Этапы осуществления контроля.
24.Принципы контроля.
25.Определение и виды управленческих решений.
26.Этапы разработки решения.
28.Методы принятия решений.
29.Определение понятия делегирование.
30.Процесс делегирования.
36.Достоинства и недостатки делегирования.

Материал реферата должен быть разделен на короткие, четко обозначенные разделы, которые должны быть освещены с достаточной степенью детализации; объем каждого раздела должен находиться в конкретной пропорции относительно параметров всей работы.

Объем реферата определяется его содержанием и составляет 20-25 страниц (без приложений). Реферат должен включать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, разделенная на подразделы;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

Защита рефератов может проходить на семинарских занятиях путем пятиминутного доклада обучающегося с наглядной иллюстрацией наиболее значимых выводов.

### Критерии и показатели оценивания реферата

Критерий	Обоснование оценки
Уровень раскрытия сущности проблемы. <i>Макс. – 3,5 балла</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие содержания теме реферата;</li> <li>- полнота раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>- наличие и обоснованность выводов в рамках проблемы исследования;</li> <li>- наличие авторской позиции по проблеме исследования и самостоятельности суждений.</li> </ul>
Обоснованность выбора источников литературы по проблеме исследования и их критический анализ. <i>Макс. – 2,5 балла</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие источников литературы проблеме исследования;</li> <li>- привлечение новейших работ по проблеме исследования (журналы, материалы сборников научных трудов, последние статистические данные, интернет-ресурсы и т.д.);</li> <li>- умение обобщать и сопоставлять точки зрения различных авторов по исследуемой проблеме.</li> </ul>
Соблюдение требований к оформлению. <i>Макс. – 1,5 балла</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность оформления ссылок на используемую литературу;</li> <li>- соблюдение требований к объему и структуре реферата;</li> <li>- культура оформления: шрифт, абзацный отступ, междустрочный интервал, разметка страницы.</li> </ul>
Защита реферата. <i>Макс. – 2,5 балла</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие в докладе основных положений состояния исследуемой проблемы;</li> <li>- аргументация основных выводов о проблеме исследования;</li> <li>- наличие презентационного материала в ходе устного доклада;</li> <li>- наличие обоснованных ответов на вопросы по теме исследования со стороны группы и преподавателя.</li> </ul>

Реферат оценивается по 10 балльной шкале, баллы при этом переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 9,6 – 10 баллов – «превосходно»;
- 8,6 – 9,5 баллов – «отлично»;
- 7,6 – 8,5 баллов – «очень хорошо»;
- 6,6 – 7,5 баллов – «хорошо»;
- 5,1 – 6,5 баллов – «удовлетворительно»;
- менее 5,1 балла – «неудовлетворительно».

Баллы, полученные при написании и защите реферата учитываются в процессе итогового контроля сформированности компетенций в рамках рабочей программы данной дисциплины.

#### Темы для написания эссе:

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.
8. Новые информационные технологии в управлении организацией.

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 оценки эссе**

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
2. Наличие четкой и логичной структуры текста
3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок
6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям
7. Сдача эссе в установленный срок.

Балльно-рейтинговая оценка	Критерий
оценка «отлично» (5 баллов)	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме
оценка «хорошо» (4 балла)	выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.
оценка «удовлетворительно» (3 балла)	выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.
оценка «неудовлетворительно» (0 баллов)	выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Общий менеджмент», созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

**Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине**  
включающий:

## Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности 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, без ошибок.	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 несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения,. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. 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 некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрированы навыки  при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка	Уровень подготовки
--------	--------------------

	<b>превосходно</b>	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
<b>зачтено</b>	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	<b>удовлетворительно</b>	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»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы к зачету.

<i>вопросы</i>	<i>Код формируемой компетенции</i>
1. Понятие менеджмента.	УК - 3.1
2. Понятие управления.	УК - 3.1
3. Принципы менеджмента	УК - 3.1
4. Функции менеджмента.	УК - 3.1
5. Методы управления.	УК - 3.1
6. Школа научного управления.	УК - 3.1
7. Административная школа управления.	УК - 3.1
8. Школа человеческих отношений.	УК - 3.1
9. Эмпирическая школа управления.	УК - 3.1
10. Ситуационный подход.	УК - 3.1
11. Системный подход.	УК - 3.2
12. Процессный подход.	УК - 3.2
13. Определение функции организации.	УК - 3.2
14. Понятие организационной структуры управления.	УК - 3.2
15. Виды разделения труда менеджеров.	УК - 3.2
16. Виды организационных структур.	УК - 3.2
17. Определение и виды потребностей.	УК - 3.2
18. Определение мотивации.	УК - 3.2

19.Процессуальные теории мотивации.	УК – 3.2
20.Понятие прогнозирования.	УК – 3.3
21.Содержательные теории мотивации.	УК – 3.3
22.Методы прогнозирования.	УК – 3.3
23.Определение планирования.	УК – 3.3
24.Функции планирования.	УК – 3.3
25.Принципы планирования.	УК – 3.3
26.Виды планов.	УК – 3.3
27.Определение контроля.	УК – 3.3
28.Этапы осуществления контроля.	УК – 3.3
29.Принципы контроля.	УК – 3.3
30.Определение и виды управленческих решений.	ОПК-3.1
31.Этапы разработки решения.	ОПК-3.1
32.Требования, предъявляемые к принятию управленческих решений.	ОПК-3.1
33.Методы принятия решений.	ОПК-3.1
34.Определение понятия делегирование.	ОПК-3.1
35.Процесс делегирования.	ОПК-3.1
36.Достоинства и недостатки делегирования.	ОПК-3.1
37.Определение понятия информация.	ОПК-3.1
38.Элементы обмена информацией.	ОПК-3.1
39.Виды информации.	ОПК-3.1
40.Этапы процесса коммуникации.	ОПК-3.2.
41.Барьеры, влияющие на процесс коммуникации.	ОПК-3.2.
42.Определение понятия руководитель.	ОПК-3.2.
43.Необходимые качества менеджера.	ОПК-3.2.
44.Власть и ее виды.	ОПК-3.2.
45.Стили управления.	ОПК-3.2.
46.Определение понятий конфликтная ситуация, инцидент, конфликт.	ОПК-3.2.
47.Виды конфликтов.	ОПК-3.2.
48.Методы разрешения конфликтов.	ОПК-3.2.

### 5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции УК-3.1

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

- а) задача управления;
- б) миссия управления;
- с ) цель управления;
- д) 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 –

- а) процессный подход;
- б) системный подход;
- с) ситуационный подход.
- д) комплексный подход

3. Применение количественных методов наиболее эффективно...

- А) для неструктурированных и неформализованных проблем;
- б) для хорошо структурированных и формализованных проблем;
- с) для слабо структурированных и формализованных проблем.
- д) 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...

- а) прогнозирование;
- б) платежная матрица;
- с) дерево решений
- д) метод аналогий

5. Контроль - это:

- а) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- б) Вид человеческой деятельности;
- с) Наблюдение за работой персонала организации;

### **Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции УК-3.2**

1. Принцип управления – это:

- А. 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 :

- А. 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:

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

4. К прямым (директивным) методам управления относятся:

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

5. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

- А. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
- Б. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
- В. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;

### **Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции УК-3.3**

1. Управление как информационный процесс представляет собой:

- А. передачу информации подчиненным
- Б. получение информации от подчиненных
- В. получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления
- Г. кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой



2. К косвенным (заинтересовывающим) методам управления персоналом относятся:
- А. социально-психологические
  - Б. организационные
  - В. экономические
  - Г. административные
3. Из нижеприведенных методов управления персоналом выберите те, которые относятся к группе экономических методов:
- А. тарифы
  - Б. налогообложение
  - В. предупреждение
  - Г. участие в управлении
  - Д. участие в прибылях
4. Определение "Сочетание материальных и моральных стимулов при воздействии на трудовые мотивы человека" относится к принципу \_\_\_\_\_ в управлении:
- А. полной ответственности
  - Б. единство распорядительства
  - В. стимулирования
  - Г. системности
  - Д. единство руководства
5. **Контроль должен быть:**
- А. Объективным и гласным;
  - Б. Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.
  - В. Гласным и действенным

### Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-3.1

1. План — это
- а) описание последовательности действий, которые должны быть выполнены для достижение желаемых целей и намерений
  - б) таблица, график, в которых содержатся указания о времени и месте
  - с) расчёт предстоящих расходов на осуществление какой-либо деятельности
- 2.) По частоте использования планы разделяются на
- а) долгосрочные и краткосрочные
  - б) разовые и постоянные
  - с) стратегические и тактические
- 3) Какой план основывается на визуальном представлении ключевой информации?
- а) цифровой
  - б) описательный
  - с) графический
- 4) Сколько составляют долгосрочные и краткосрочные планы по времени?
- а) более 3 лет( долгосрочные) и до 3 месяцев (краткосрочные)
  - б) более 5 лет( долгосрочные) и до 3 лет (краткосрочные)
  - с) более 5 лет( долгосрочные) и до 1 года (краткосрочные)
- 5) Роль связующего звена со стратегическими, перспективными, а также ситуационным и некоторыми другими планами выполняют... планы
- а) текущие
  - б) перспективные
  - с) региональные
- 6) Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- а) специалисты;
- б) работники;
- с) руководители;

### **Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-3.2**

#### **1. Прогнозирование – это:**

- а) вычисление вероятности наступления экономического события
- б) процесс разработки экономических прогнозов, основанный на научных методах познания экономических явлений и использований всей совокупности методов, средств и способов экономической прогностики
- с) это обсуждение прогноза
- д) обобщение суждений о развитии объекта

#### **2. Базовые принципы прогнозирования:**

- а) целеустремленность;
- б) системность
- с) научная обоснованность;
- д) многоуровневое описание;

#### **3. Характер разрабатываемых прогнозов**

- а) альтернативный
- б) одновариантный
- с) гипотетический

#### **4. Предмет прогнозирования – это:**

- а) определение оптимального плана
- б) познание возможных состояний функционирующих экономических объектов в будущем, исследование закономерностей и способов разработки экономических прогнозов
- с) оценка рациональности функционирования объекта прогнозирования

#### **5. Объект прогнозирования – это:**

- а) процесс конкретного расширенного воспроизводства
- б) определение оптимального плана

#### **6. Как осуществляется текущий контроль в организации?**

- а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) Путем наблюдения за работой работников;
- с) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;

### **5.2.3. Типовые задания для оценки сформированности компетенции УК-3.1**

**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?

### Типовые задания для оценки сформированности компетенции УК-3.2

**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?

### Типовые задания для оценки сформированности компетенции УК-3.3

**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 для оценки сформированности компетенции ОПК-3.1

**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?

### Типовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-3.2

#### **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.

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».

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 стажирующимися: 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?

#### *Критерии оценки:*

Критерии оценки	Количество баллов
-----------------	-------------------

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

### **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.

**Критерии оценки деловой игры.** После получения результат студент должен, сделать доклад, аргументировать принятое решение и ответить на вопросы преподавателя и студентов.

<b>Критерии оценки</b>	<b>Количество баллов</b>
Студент правильно выполнил задание и ответил на все поставленные вопросы в полном объеме, умеет отстаивать свою точку зрения и позицию	30
Ответы студента содержат ошибочные варианты (не более 7). Имеются замечания по процедуре реализации хода деловой игры. Студент отвечает на вопросы преподавателя или студентов с	10

ошибками, слабо отстаивая отстаивать свою точку зрения и позицию.	
--	--

**Задание для оценки компетенции «УК-3.1»:**

Спроектируйте организационную структуру управления организации (ОСУ), состоящей из следующих структурных подразделений, определите ее тип, руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления:

*Генеральный директор*  
*Главный бухгалтер*  
*Главный инженер*  
*Секретарь-референт*  
*Юрисконсультант*  
*Зам. директора по финансам*  
*Зам. директора по коммерческим вопросам*  
*Зам. директора по производству*  
*Зам. директора по кадрам и социальным вопросам*  
*Главный механик*  
*Служба безопасности*  
*Главный энергетик*  
*Зам. главного инженера по подготовке производства*  
*Зам. главного инженера по ремонту и эксплуатации*  
*Отдел маркетинга*  
*Отдел рекламы*  
*Отдел главного механика*  
*Отдел кадров*  
*Отдел ценных бумаг*  
*Отдел сбыта*  
*Производственный отдел*  
*Финансовый отдел*  
*Бухгалтерия*  
*Технологический отдел*  
*Коммерческий отдел*  
*Отдел по обслуживанию компьютеров*  
*Отдел снабжения*  
*Отдел обучения персонала*  
*Отдел главного энергетика*  
*Гараж*  
*Котельная*  
*Ремонтные мастерские*  
*Склад сырья*  
*Склад готовой продукции*  
*Склад комплектующих деталей*  
*Учебный центр*  
*Представительство в Москве*  
*Цех № 1*  
*Цех № 2*  
*Цех № 3*  
*Спортивно-оздоровительный комплекс*  
*Филиал в Выксе*  
*Филиал в Семёнове*  
*Дочерняя фирма № 1*



Критерии оценки	Количество баллов
Студенты правильно спроектировали структуру и определили руководителей различных уровней управления	25
При проектировании структуры и распределения руководителей имеются ошибки (не более 2 в структуре и распределении)	20
При проектировании структуры и распределения руководителей имеются ошибки (не более 5 в структуре и распределении)	15

**Комплект заданий для проверки знаний**

**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.

**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.

**Критерии оценки:**

Оценка	Уровень подготовки
Отлично	Сделаны все задания. По оформлению работы замечаний нет.
Хорошо	Сделаны все задания, но с незначительными ошибками. По оформлению работы есть мелкие замечания.
Удовлетворительно	Сделаны не все задания. По оформлению работы есть серьезные замечания.
Неудовлетворительно	Задания сделаны не верно. Оформление работы содержит ошибки.
Плохо	Студент за отведенное время так и не приступил к выполнению задания.

**а) основная литература:**

1. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 208 с.
2. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
3. Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.

**б) дополнительная литература:**

1. Романова Ю. Д., Вокина С. Г., Герасимова В. Г. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. 412 с.
2. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 314 с.
3. Литвин Ю. И., Литвин И. Ю., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. 240 с.

**в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

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

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

1. Официальный сайт Федеральной таможенной службы: <http://www.customs.ru>.
2. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.konsultantplus.ru>.
3. Официальный сайт ООО «Альта-Софт»: [www.alt.ru](http://www.alt.ru).
4. Сайт Всемирной таможенной организации: [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org).
5. Международный таможенный электронный журнал: [www.worldcustomsjournal.org](http://www.worldcustomsjournal.org).
6. Информационно-консультационная система «Виртуальная таможня»: <http://www.vch.ru>.
7. Информационно-правовое обеспечение «Гарант» <http://www.garant.ru>.
8. ООО «TKS.RU» – российский таможенный портал: <http://www.tks.ru>

**Перечень необходимых информационных справочных систем**

- <http://diss.rsl.ru/> – Электронная библиотека диссертаций (ЭБД) РГБ;  
– <http://elibrary.ru> – Научная электронная библиотека (eLIBRARY.RU);  
– <http://www.znaniium.com> – Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М»;  
– <http://rucont.ru> – Электронно-библиотечная система «Национальный цифровой ресурс «Руконт»»;  
– <http://e.lanbook> – Электронно-библиотечная система «Лань»;  
– <http://www.consultant.ru/> – СПС Консультант Плюс

**7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

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.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ 38.05.02 «Таможенное дело», направленность «Таможенные операции и таможенный контроль»

Автор (ы) \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Суходоева Л.Ф.

Рецензент (ы) \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ д.э.н., профессор Яшин С.Н.

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства протокол № 3 от 15.03.2021 .