

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ»**

### **ОБЩИЙ И ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Автор:** к.э.н. Левинская Е.В.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 38.05.02 Таможенное дело, Организация таможенного контроля

**Квалификация (степень) выпускника:** специалист таможенного дела

**Форма обучения:** очная

#### **Цель освоения дисциплины:**

Сформировать компетенцию в области организационно-аналитической деятельности.

Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения профессиональных задач.

Способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

#### **План курса:**

##### **Часть 1**

#### **Тема 1. История развития управления как науки.**

Основные подходы к определению феномена «менеджмент». Категориальный аппарат современного менеджмента. Организация: виды, общие характеристики. Управление: понятие, функции, принципы, уровни.

Теоретические основы общего менеджмента: вид деятельности и система управления. Сущность, цели, задачи и принципы менеджмента. Объект и предмет изучения науки менеджмента.

Работник, профессиональная и социальная группы, организация как субъекты управленческих отношений. Многообразие ролей менеджера в современной организации.

#### **Тема 2. Планирование как функция управления**

Природа и состав функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Планирование. Содержание и сущность планирования. Универсальные принципы и основные методы планирования. Стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования и его основные этапы, выбор миссии, формулирование целей, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Реализация стратегии.

#### **Тема 3. Организация как функция управления**

Организация взаимодействия и полномочий. Организационная структура и структура управления организацией. Определение понятий: полномочия, ответственность, делегирование и власть. Принципы построения и характеристики структур управления. Иерархические и органические организационные структуры управления. Выбор структуры управления. Виды структур управления: линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и матричная. Современные тенденции развития организационных структур управления.

#### **Тема 4. Мотивация как функция управления.**

Мотивация. Понятие и значение мотивации. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности. Содержательные теории мотивации. Теория мотивации по А. Маслоу: основные идеи и предпосылки. Теория потребностей Д. МакКлелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория мотивации В. Врума. Теория постановки целей Э. Лока. Теория справедливости Д. Адамса. Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера. Использование научных подходов при мотивации трудовой деятельности. Комплексная модель мотивации Э. Шейна.

#### **Тема 5. Контроль как функция управления**

Контроль. Сущность и смысл контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Модель процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.

Методы управления в профессиональной деятельности. Управленческие решения.

#### **Тема 6. Кейс-стади «Акционерное общество «Механик»**

Акционерное общество «Механик» было создано на базе оборонного механического завода, основной продукцией которого были снаряды, выпускавшиеся для нужд армии. Один из цехов – цех деревообработки – занимался производством ящиков для снарядов.

После приватизации завод поменял профиль. Основное производство было перепрофилировано на выпуск продукции металлообработки для населения. В основном это – скобяные изделия. В то же время цех деревообработки вышел и успешно действует на рынке строительных материалов (окна, двери, кухонная мебель). По объемам продаж цех деревообработки догнал основное производство.

Строительная компания – постоянный покупатель деревянных изделий – готова осуществить инвестиции в их производство (например, в виде установки импортной линии по изготовлению деревянных окон со стеклопакетами). Но инвестор хочет свои деньги вложить не в акционерное общество как в некую абстрактную единицу. Инвестор хочет участвовать конкретном производстве, и не желает возникновения ситуации, когда долги металлообработки будут сказываться на эффективности деятельности деревообрабатывающего производства.

Два акционера, каждый имеет по 20% акций, реально осуществляют управление заводом. Остальные 60% акций распределены среди четырехсот физических лиц – работников завода – равномерно и существенного влияния на процесс принятия решений на собраниях акционеров не оказывают. Обычно на собраниях присутствуют непосредственно либо через своих представителей, действующих на основании доверенностей, акционеры, обладающие порядка 60 -70% голосов. В Совете директоров Общества представители каждого из двух крупных акционеров имеет по два голоса. Всего в совете директоров пять человек (включая генерального директора). Генеральный директор на заседаниях Совета Директоров дипломатично воздерживается в тех случаях, если представители крупнейших акционеров имеют разные точки зрения по конкретным вопросам.

Один акционер – компания «Х» - считает, что основной рынок для акционерного общества – рынок продукции металлообработки для населения. Успешная деятельность деревообрабатывающего производства – результат конъюнктурной ситуации на рынке. Но сейчас конкуренция именно на этом рынке усиливается, и это уже сказывается на эффективности деятельности цеха деревообработки. Так, наблюдается явный рост дебиторской задолженности со стороны покупателей – юридических лиц. В то же время, за продукцию металлообработки население расплачивается живыми деньгами в момент реализации через сеть фирменных магазинов «скобяные изделия» и торговые точки завода на строительных рынках. Более того, основная часть покупателей металлических изделий не может себе позволить покупать аналогичную импортную продукцию, и наблюдается явный рост объемов продаж. В общей структуре активов завода имущественный комплекс металлообработки составляет 30%

Второй акционер – компания «У» – имеет совершенно противоположную точку зрения, которая заключается в следующем. Развитие отечественного производства деревянных изделий перспективно. Явно наметилась тенденция по покупке тех же окон, дверей, кухонной мебели физическими лицами. Более того, многие покупатели размещают индивидуальные заказы, и готовы за них больше платить. Но такие клиенты, естественно, хотят получать качественный товар. Без инвестиций в виде современных импортных технологий рынок будет упущен. В то же время на базе импортных технологий можно совершить прорыв именно за счет качества, и завоевать достаточно большую нишу на рынке. Что же касается скобяных изделий, то здесь долю рынка существенно увеличить не удастся (слишком однородный, без «изюминки» товар у разных производителей), а рост рынка сбыта за счет ухода с него импортных аналогов уже закончился, и принципиального улучшения ситуации ждать не приходится. В общей структуре активов завода имущественный комплекс деревообрабатывающего производства составляет 20%

В результате длительных переговоров между крупнейшими акционерами, членами Совета директоров – их представителями было принято компромиссное решение о том, что акционерное общество «Механик» следует разукрупнить, создав на базе его производственных активов как минимум два самостоятельных производства, имеющих статус акционерных обществ.

### Задание:

Проанализируйте, какой вариант разукрупнения (реорганизация либо создание дочерних обществ) является более предпочтительным с точки зрения каждого из крупных акционеров и почему?

На основе проведенного анализа выберите наилучший с Вашей точки зрения вариант, максимально учитывающий интересы основных акционеров и генерального директора.

Опишите процедуру принятия решений и необходимых действий участников в процессе реализации выбранного Вами варианта в форме программы пошаговых операций.

### Тема 7. Кейс-стади «Акционерное общество «Обувь».

Акционерное общество «Обувь» производит следующие виды конечной продукции (К – коэффициент конкурентоспособности, колеблется в пределах от –5 до +5):

Цех №1 (К=0) – спортивная обувь (синтетика, кожа); - 20% выпуска, рентабельность – 3%.

Цех №2 (К=-2) – детская обувь (кожзаменитель); - 10% выпуска, рентабельность – 2%.

Цех №3 (К=+1) – кирзовые сапоги (госзаказ для армии); - 10% выпуска, рентабельность 20%.

Цех №4 (К=+5) – модельная обувь из кожи (для людей среднего и выше среднего достатка); - 30% выпуска, рентабельность 30%.

Цех №5 (К=+4) – ботинки для плохой погоды на литых толстых подошвах; - 30% выпуска, рентабельность 10%.

Каждый вид конечной продукции производится отдельным цехом; технологических связей между цехами основного производства нет. В основных цехах занято 1000 человек, распределены между цехами равномерно.

Вспомогательные цеха:

Цех №6 (К=+3) – цех литых форм (загружен на 55%, из которых: 40% - в цех №5; 15% - в цех №1);

Цех №7 (К=+5) – красильный (загружен на 25%, поставки для цеха №4);

Цех №8 (К=-3) – транспортный цех (в основном – большегрузные автомобили).

Управление в компании жестко централизовано, вся функциональная нагрузка ложится на специалистов функциональных подразделений.

Полномочия руководителей цехов сведены к минимуму.

Вам необходимо решить следующие задачи:

Сформулируйте основные элементы стратегии компании.

Исходя из выработанной стратегии, предложите вариант рациональной структуры компании и схему управленческих взаимодействий.

Предложите варианты мотивационных моделей, адекватных новой организационной структуре.

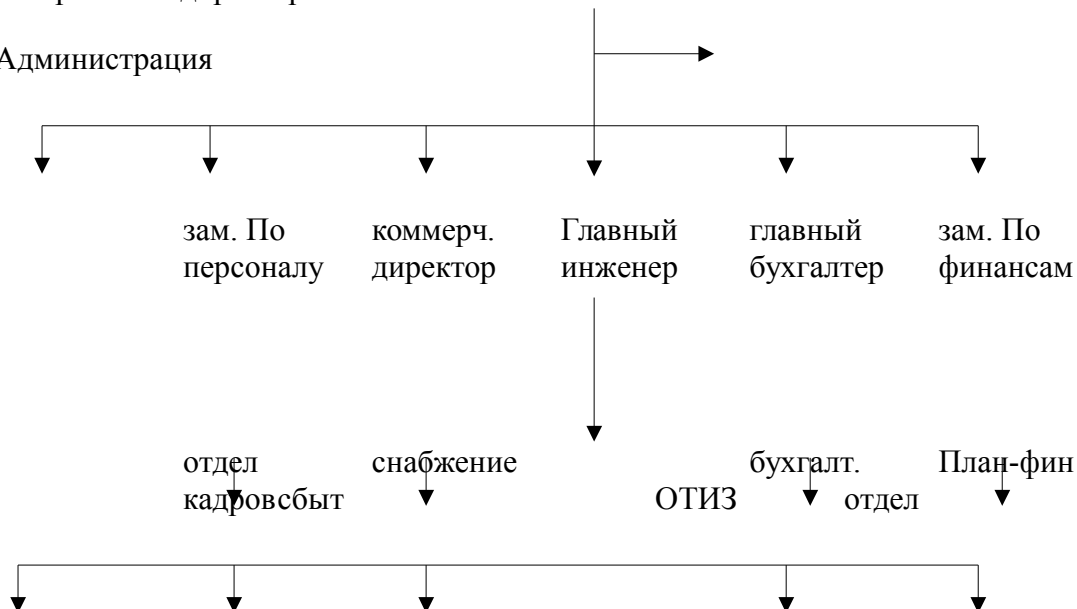
Предложите модели контроля деятельности компании, в связи с реализацией новой стратегии.

Опишите (по шагам) процедуру «перевода» компании из существующего состояния в желаемое.

Организационная структура общества выглядит следующим образом:

Генеральный директор

Администрация



Служба Главного Механика	служба главного энергетика	служба главного технолога	ОТК	НИОКР (новые модели)	Цеха №1-8
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-----	----------------------------	--------------

#### Информационные таблицы

Рост объемов спроса	Доля рынка							
	Высокая				Низкая			
Высокий								
					5			
		4						1
Низкий								
					2			
			3					

Надежность Внешних поставщико в	Степень межцеховой кооперации							
	Высокая				Низкая			
Высокая		7						8
					6			
Низкая								

## Часть 2

### Тема 1. Раздел 1. Теоретические и методологические положения таможенного менеджмента

#### Тема 1.1. Введение в теорию таможенного менеджмента. Элементы общей теории таможенного менеджмента

Задачи управления функционированием (деятельностью) и развитием организации. Государственная служба: законы и инновационные технологии управления. Современные тенденции по внедрению в практику государственного управления принципов, методов и технологий современного менеджмента.

Гибкое сочетание методов рыночного регулирования с государственным управлением социально-экономических процессов. Общие и частные принципы управления. Принципиальная модель управления.

Особенности общего и специального управления.

Современные проблемы и направления развития теории управления в государственном управлении.

Государственная служба как государственно-правовой, организационный и социальный институт.

#### Тема 1.2. Теоретическая модель таможенного дела и задачи таможенного менеджмента

Условия формирования теоретической модели таможенного менеджмента. Структура формирования теоретической модели таможенного менеджмента. Алгоритм теоретической модели таможенного менеджмента. Теоретические задачи таможенного менеджмента. Графическое представление (визуализация) модели деятельности таможенного поста.

### **Тема 1.3. Общий и специальный менеджмент. Понятие таможенного менеджмента.**

Термины и определения: общий менеджмент, специальный менеджмент. Принципы управления (общие, частные) Различие между общим и специальным менеджментом. Функции и методы специального менеджмента. Базовая модель управления таможенным органом. Модель деятельности таможенного поста.

Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом: базовые понятия и определения. Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения

### **Тема 1.4. Таможенное дело России как объект управления**

Эволюция понятия «таможенное дело». Базовые определения и морфологическая модель таможенного дела. Иерархия таможенных систем. Структурно-организационное представление таможенной системы. Функционально-технологическое представление таможенной системы.

### **Тема 1.5. Методологические подходы к управлению таможенным делом**

Главный методологический принцип управления. Методологические подходы к решению проблем управления. Основные теоретические положения процессного, системного, ситуационного и целостно-эволюционного подходов. Сущность процесса управления таможенными органами на основе МС ИСО 9000: аспекты, специфические свойства и технологические стадии. Содержание процесса управления в таможенных органах. Организация процесса управления. Графическое представление (визуализация) методологических подходов в рамках теоретической модели деятельности таможенного поста

## **Раздел 2. Прикладные аспекты теории управления таможенным делом**

### **Тема 2.1. Традиционная модель управления таможенными органами России**

*Особенности управления в таможенных органах. Общее руководство таможенным делом. Организационная структура таможенных органов. Особенности принятия управленческих решений в таможенных органах. Основные положения административной реформы государственного управления, международных рамочных стандартов безопасности и облегчения торговли ВТО, стратегии развития таможенной службы Российской Федерации в их взаимосвязи. Анализ направлений развития таможенного поста.*

### **Тема 2.2. Управление развитием института таможенного дела**

Основы управления развитием организации. Целостно-эволюционный подход к управлению таможенным делом. Институциональный подход в управлении. Таможенное дело как институт администрирования. Управление таможенными институтами.

Сущность и основные положения стратегического управления. Развитие: основные понятия и визуализация. Задача управления развитием. Концептуальные положения стратегии развития таможенных органов.

### **Тема 2.3. Инновационная модель управления таможенными органами**

Деятельность государства как услуга. Особенности оказания таможенных услуг: понятия и определения. Инновационная модель управления государственными органами. Место, роль и проблемы маркетинга в сфере таможенных услуг.

### **Тема 2.4. Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений**

Экспертно-аналитические технологии подготовки и принятия управленческих решений (ролевые игры, деловые игры, технологии тренинга и др.). Инструментальные средства подготовки групповых управленческих решений по совершенствованию таможенного поста по различным направлениям его деятельности

Структура и основное содержание системного управления таможенным делом. Задача позиционирования таможенного органа. Общая функциональная структура решения задач системного управления

**Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

В ходе реализации дисциплины «Общий и таможенный менеджмент» рекомендуется применять следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос.
- при проведении практических занятий: опрос, тестирование, доклад, решение кейс-задач.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета и экзамена.

Зачет рекомендуется проводится с применением следующих методов (средств): метод устного ответа и собеседования по вопросам зачету.

Знания обучающегося на зачете оцениваются как «зачтено» или «не зачтено».

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): метод устного ответа и собеседования по вопросам к экзамену, метод устного решения ситуационных задач, с последующим собеседованием по результатам решения.

### **Основная литература.**

1. Коротков Э.М. Менеджмент 3-е изд., пер. и доп. Учебник для бакалавров. — М.: Научная школа: Государственный университет управления, 2014. — 214 с. — ISBN 978-5-9916-9982-2. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/64736ED0-606E-42CF-8BE4-DAFEF690F223> — ЭБС «Юрайт».
2. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общ.ред. А. Л. Гапоненко. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 398 с. — (Бакалавр.Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03650-3. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/1E3DEA6A-69B6-49BE-8465-9E0758351292>. — ЭБС «Юрайт»
3. Макрусов В.В. Таможенный менеджмент: Учебник (Гриф УМО). - М.: ИЦ «Интермедия», 2012. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2009. — 152 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/918> — ЭБС «Лань».