

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 20.09.2017 14:28:49

Уникальный программный ключ: **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра таможенного дела и мировой экономики



ПОДПИСАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

20.09.2017г.

## ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания по подготовке  
к практическим занятиям для студентов специальности  
38.05.02 Таможенное дело

Курск 2017

УДК 378.14

Составитель: М.А. Пархомчук

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *И.В. Минакова*

**Таможенный менеджмент:** Методические указания по подготовке к практическим занятиям для студентов специальности 38.05.02 Таможенное дело / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: М.А. Пархомчук. – Курск, 2017.– 46 с.: табл. 6. – Библиогр.: с. 45.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по специальности 38.05.02 Таможенное дело, осуществляемой в Юго-Западном государственном университете. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения, планы практических занятий, кейс-задания, деловые игры, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной и заочной форм обучения специальности 38.05.02 Таможенное дело.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать                      Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л.                      . Уч.-изд.л.                      . Тираж 30 экз. Заказ                      . Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 Цели дисциплины.....	4
1.2 Задачи дисциплины.....	4
1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
1.4 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	7
1.5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) и объем практических занятий.....	8
1.6 Общие положения о практических (семинарских) занятиях.....	11
2 ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	21
2.1 Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов.....	21
2.2 Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества».....	22
2.3 Организация управленческой деятельности в таможенных органах.....	23
2.4 Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах.....	25
2.5 Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах.....	26
2.6 Организация управления в таможенных органах: практика, опыт.....	27
2.7 Оценка персонала: специфика организации и проведения.....	28
2.8 Оценка эффективности управления персоналом.....	30
3 КЕЙС-ЗАДАНИЯ.....	32
4 ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ.....	39
5 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	45
5.1 Основная учебная литература.....	45
5.2 Дополнительная учебная литература.....	45
5.3 Другие учебно-методические материалы.....	46
5.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	46

# **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

## **1.1 Цель дисциплины**

Цель преподавания дисциплины «Таможенный менеджмент» состоит в формировании обучающихся общих представлений о таможенном деле как объекте управления, о направлениях и проблемах его развития, совершенствовании знаний в области теории управления таможенными системами и процессами, повышении компетентности обучающихся на основе практического освоения современных методов и технологий принятия управленческих решений.

## **1.2 Задачи дисциплины**

– рассмотрение таможенного дела в виде сложно структурированной, многопараметрической, эволюционирующей таможенной системы, таможенного института, таможенной организации, процесса;

– анализ эволюции традиционной модели управления таможенными органами, изучение концептуальных и методологических основ управления таможенными институтами, организациями, процессами;

– развитие у студентов теоретического мышления в области управления таможенными системами;

– изучение и практическое применение современных методов, инструментальных средств и технологий принятия управленческих решений.

## **1.3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**Обучающиеся должны знать:**

– традиционную модель управления в таможенных органах России;

– современные тенденции и практические решения по внедрению в практику государственного управления принципов, методов и технологий современного менеджмента;

– организационную структуру таможенных органов как объект управления;

- современные методы управления в таможенных органах;
- нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность сотрудников таможенных органов;
- понятие интеллектуальной собственности;
- методы обеспечения защиты прав интеллектуальной собственности в пределах своей компетенции;
- понятийный аппарат в области таможенного менеджмента;
- законодательные акты, регулирующие вопросы управления в таможенных органах РФ;
- функциональный и процессно-ориентированный подходы к управлению деятельностью таможенных органов;
- международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»;
- организацию управленческой деятельности в таможенных органах;
- организационное построение таможенных органов в Российской Федерации;
- организацию деятельности таможенных органов;
- организационную структуру управления таможенной деятельностью;
- методику подготовки и выбора решений по управлению деятельностью таможни (таможенного поста) и их структурных подразделений.

**уметь:**

- использовать различную (специальную и справочную) литературу по менеджменту при решении практических вопросов функционирования системы управления таможенными органами;
- пользоваться информационно-правовыми системами;
- принимать правовые и управленческие решения при выполнении своих должностных обязанностей;
- самостоятельно применять полученные знания, используемые в практике зарубежного и отечественного опыта управления;
- формулировать проблемы, управленческие задачи и инструментально разрабатывать их решения с учетом факторов риска и неопределенности для таможенных объектов различной сложности (отдел, таможенный пост, таможня и т. п.);

- классифицировать и выбирать методы для управления структурными подразделениями таможенных органов;
- обеспечивать в пределах своей компетенции защиту прав интеллектуальной собственности;
- систематизировать и обобщать информацию для решения управленческих задач;
- ориентироваться в современном теоретико-методологическом инструментарии анализа, подготовки и принятия решений по управлению таможенными органами;
- осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений;
- формулировать проблемы, управленческие задачи и инструментально разрабатывать их решения с учетом факторов риска и неопределенности для таможенных объектов различной сложности (отдел, таможенный пост, таможня и т.п.);
- обсуждать последствия неэффективного управления таможенным делом;
- предлагать в устной и письменной форме решения системных проблем управления деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений.

**владеть:**

- методами осуществления управленческой деятельности;
- навыками самостоятельного приобретения новых знаний;
- навыками аргументации применительно к сфере профессиональной деятельности;
- инструментами решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле;
- навыками по позиционированию и анализу существующего таможенного органа (отдела, функционального направления деятельности, кадрового обеспечения и т. п.)
- инновационными подходами при подготовке и выборе решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений;
- умением обеспечивать в пределах своей компетенции защиту прав интеллектуальной собственности;
- инструментами решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле;

– навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии; профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности в области управления;

– навыками по применению положений современных теорий менеджмента (институционализации, управления государственными услугами, ситуационного управления и др.) в процессе управления в таможенном деле;

– навыками по выбору инструментальных средств для решения практических задач подготовки и принятия управленческих решений в таможенном деле.

У обучающихся формируются следующие компетенции:

– умением обеспечивать в пределах своей компетенции защиту прав интеллектуальной собственности (ПК-13);

– способностью осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможи (таможенного поста) и их структурных подразделений (ПК-26).

**1.4 Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы (з.е.), 108 академических часов.

Таблица 1 – Объем дисциплины

Виды учебной работы	Всего, часов
1	2
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	54,2
в том числе:	
лекции	18
лабораторные занятия	не предусмотрены
практические занятия	36
экзамен	не предусмотрен
зачет	0,2
курсовая работа (проект)	не предусмотрена
расчетно-графическая (контрольная) работа	не предусмотрена

Виды учебной работы	Всего, часов
1	2
Аудиторная работа (всего):	54
в том числе:	
лекции	18
лабораторные занятия	не предусмотрены
практические занятия	36
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	54
Контроль/экзамен (подготовка к экзамену)	не предусмотрен

«Таможенный менеджмент» представляет дисциплину с индексом Б1.Б.18.2 базовой части профессионального цикла учебного плана специальности 38.05.02 Таможенное дело, изучаемую на 3 курсе в 5 семестре.

### **1.5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) и объем практических занятий**

Таблица 2 – Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1	Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов	Классификация функций управления. Сущность функционального подхода к управлению. Функция планирования деятельности. Функция организации деятельности. Функция регулирования деятельности. Теоретические положения процессного подхода. Принципы моделирования управленческих и операционных процессов. Построение базовой модели процессов таможенных органов. Процессный подход к принятию решений в центральном аппарате ФТС России.
2	Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»	Международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»: назначение, структура и основные требования. Совершенствование системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000. Факторы, определяющие качество результатов деятельности таможенных органов. Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг. Метрологическое обеспечение таможенных органов.



№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
3	Организация управленческой деятельности в таможенных органах	Содержание и психологические факторы эффективной управленческой деятельности. Психологические факторы эффективной управленческой деятельности. Формирование управленческой команды. Управление конфликтами в таможенной деятельности.
4	Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах	Основные задачи, организация, нормативная и правовая база документационного обеспечения. Руководство отделом документационного обеспечения (на примере РТУ). Управленческие решения начальника отдела документационного обеспечения. Порядок исполнения поручений, работа с обращениями граждан и организаций в ФТС России. Контроль за исполнением поручений.
5	Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах	Организации управленческой деятельности в таможенных органах. Структура ФТС России. Задачи Главного управления ФТС России. Функции Главного управления ФТС России.
6	Организация управления в таможенных органах: практика, опыт	Типовые структуры таможенных органов России. Типовое положение о подразделении административных расследований таможи. Положение о подразделении административных расследований таможенного поста. Типовое положение о подразделении дознания таможи. Типовое положение о криминалистическом подразделении таможи. Типовое положение об учетно-регистрационном подразделении таможи. Права, обязанности и ответственность должностных лиц таможенных постов, таможен.
7	Оценка персонала: специфика организации и проведения	Определение и назначение деловой оценки персонала. Основные этапы подготовки и проведения оценки персонала. Оценка результатов деятельности персонала организации. Характеристика современных методов оценки персонала. Методика оценки труда сотрудника организации. Методика оценки должностных лиц таможенных органов. Способы снижения негативного отношения к

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
		оценки среди персонала.
8	Оценка эффективности управления персоналом	Контроль как вид управленческой деятельности. Основные задачи и виды контроля. Требования к контролю. Критерии оценки. Объекты оценки в сфере управления персоналом: кадровое решение, деятельность, службы управления персоналом, работники организации. Диагностика эффективности кадровых решений. Кадровый потенциал таможенный орган.

Таблица 3 – Объем практических занятий для студентов очной формы обучения

№	Наименование практического занятия	Объем, час.
1	Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов	4
2	Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»	4
3	Организация управленческой деятельности в таможенных органах	4
4	Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах	4
5	Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах	4
6	Организация управления в таможенных органах: практика, опыт	4
7	Оценка персонала: специфика организации и проведения	6
8	Оценка эффективности управления персоналом	6
Итого		36

Таблица 4 – Объем практических занятий для студентов заочной формы обучения

№	Наименование практического занятия	Объем, час
1	2	3
1	Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов	0,5
2	Управление деятельностью таможенных органов на	0,5

№	Наименование практического занятия	Объем, час
1	2	3
	основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»	
3	Организация управленческой деятельности в таможенных органах	0,5
4	Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах	0,5
5	Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах	1
6	Организация управления в таможенных органах: практика, опыт	1
7	Оценка персонала: специфика организации и проведения	1
8	Оценка эффективности управления персоналом	1
Итого		6

### **1.6 Общие положения о практических (семинарских) занятиях**

Практическое занятие – один из видов индивидуально-групповых учебных занятий. Практические занятия – метод репродуктивного обучения, обеспечивающий связь теории и практики, содействующий выработке у студентов умений и навыков применения знаний, полученных на лекции и в ходе самостоятельной работы.

Цель практических занятий:

- помочь студентам систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера;
- научить студентов приемам решения практических задач, способствовать овладению навыками и умениями выполнения расчетов, графических и других видов заданий;
- научить студентов работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой;
- формировать умение студентов учиться самостоятельно, т. е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

Физическая основа практических занятий состоит в упрочении образовавшихся связей и ассоциаций путем повторяющегося выполнения ряда действий, характерных для изучения данной

дисциплины. Повторные действия в процессе практического занятия достигают цели, если они сопровождаются разнообразием содержания учебного материала (изменением исходных данных, дополнением новых элементов в учебной задаче, вариацией условий ее решения и т. п.), рационально распределяются по времени занятия. Как известно, однообразные стереотипные повторения не приводят к осмыслению знаний.

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных прикладных задач, образцы которых были даны на лекциях. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению каждой задачи. Отбирая систему упражнений и задач для практического занятия, преподаватель должен стремиться к тому, чтобы это давало целостное представление о предмете и методах изучаемой науки, причем методическая функция выступает здесь в качестве ведущей.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекции являются первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение.

Таким образом, лекция и практические занятия не только должны строго чередоваться во времени, но и быть методически связаны проблемной ситуацией. Лекция должна готовить студентов к практическому занятию, а практическое занятие – к очередной лекции.

Практические занятия по любой учебной дисциплине – это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа (человек не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать – основа овладения любой дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление. Они дают значительный положительный эффект, если на них царит атмосфера доброжелательности и взаимного доверия, если студенты находятся в состоянии раскрепощенности, спрашивают то, что им неясно, открыто делятся с преподавателем и товарищами своими соображениями.

Педагогический опыт показывает, что нельзя на практических занятиях ограничиваться выработкой только практических навыков и умений решения задач, построения графиков и т. п. Студенты должны всегда видеть ведущую идею курса и ее связь с будущей практической профессиональной деятельностью. Цель занятий должна быть понятна не только преподавателю, но и обучающимся. Это придает учебной работе жизненный характер, утверждает необходимость овладения опытом профессиональной деятельности, связывает их с практикой жизни. В таких условиях обязанность преподавателя состоит в том, чтобы больше показывать студентам практическую значимость ведущих научных идей и принципиальных основополагающих научных концепций и положений.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения студентам. Преподаватель, подбирая примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, должен всякий раз ясно представлять дидактическую цель: привитие навыков и умений каждой задаче, установить, каких усилий от студентов она потребует, в чем должно проявиться их творчество при решении данной задачи.

Преподаватель должен проводить занятие так, чтобы на всем его протяжении студенты были заняты напряженной творческой работой, поисками правильных и точных решений, каждый должен получить возможность проявить свои способности. Педагог в этом случае выступает в роли консультанта, способного вовремя оказать педагогически оправданную помощь, не подавляя самостоятельности и инициативы обучающегося. При такой организации проведения практического занятия в аудитории не возникает мысли о том, что возможности его исчерпаны. Рекомендуется вначале давать студентам легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действий, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции. Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность,

при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ целесообразности того или иного способа его выполнения, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен давать возможность развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у студентов. В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов продуктивной деятельности, а затем полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса. Выстраивая систему задач постепенно возрастающей сложности, преподаватель добивается усвоения студентами наиболее важных методов и приемов, характерных для данной учебной дисциплины.

Рассмотрим порядок проведения практического занятия. Как правило, оно начинается с краткого вступительного слова и контрольных вопросов. Во вступительном слове преподаватель объявляет тему, цель и порядок проведения занятия. Затем иногда полезно на экране в быстром темпе показать кадры, использованные лектором на предшествующем занятии, и тем самым восстановить в памяти студентов материал лекции, относящийся к данному занятию. После этого рекомендуется поставить перед обучающимися ряд контрольных вопросов по теории. Ими преподаватель ориентирует студентов в том материале, который выносится на данное занятие. Методически правильно контрольный вопрос ставить перед всей группой, а затем после некоторой паузы вызывать конкретного студента.

Практическое занятие может проводиться по разным схемам. В одном случае все обучающиеся решают задачи самостоятельно, а преподаватель, проходя по рядам, контролирует их работу. В тех случаях, когда у большинства студентов работа застопорилась, преподаватель может как бы прервать их и дать необходимые пояснения (частично-поисковый метод). В других случаях задачу решает и комментирует свое решение вызванный к доске обучающийся под наблюдением преподавателя. Но и в этом случае задача педагога состоит в том, чтобы остальные студенты не

механически переносили решение в свои тетради, а проявляли максимум самостоятельности, вдумчиво и с пониманием существа дела относились к разъяснениям, которые делает их товарищ или преподаватель, соединяя общие действия с собственной поисковой деятельностью. Во всех случаях важно не только решить задачу, получить правильный ответ, но и закрепить определенные знания теории вопроса, добиться приращения этих знаний, проявления элементов творчества. Обучающийся должен не механически и бездумно подставлять цифры в формулы, стараясь получить ответ, а превратить решение каждой задачи в глубокий мыслительный процесс.

Основной задачей любого педагога на каждом практическом занятии, наряду с обучением своему предмету (дисциплине), является научить человека думать. Именно здесь у преподавателя имеется много возможностей проявить свой педагогический талант. Он прежде всего должен добиваться от студентов знания методов изучаемой науки. Очень важно приучить студентов проводить решение любой задачи по определенной схеме, по этапам, каждый из которых педагогически целесообразен. Это способствует развитию у них определенных профессионально-значимых качеств личности.

Для успешного достижения учебных целей практических занятий при их организации должны выполняться следующие основные требования:

- соответствие действий студентов ранее изученным на лекционных и семинарских занятиях методикам и методам;
- максимальное приближение действий обучающихся к реальным, соответствующим будущим функциональным обязанностям;
- поэтапное формирование умений и навыков, т. е. движение от знаний к умениям и навыкам, от простого к сложному и т. д.;
- использование при работе на компьютерах в программных продуктах фактических документов, технологических карт, бланков и т. п.;
- выработка индивидуальных и коллективных умений и навыков.

Для активизации работы студентов целесообразно подготовить несколько проблемных ситуаций, которые могут быть созданы в ходе занятия. После их разрешения проводится

обсуждение, дается краткая оценка действий участвующих в ней обучающихся. При организации практического занятия необходимо продумать систему контроля формируемых уровней знаний, систему оценок, выработать единые критерии по определению степени овладения нормативными действиями. В процессе занятия преподаватель накапливает материал для подведения итогов. В конце занятия отмечаются общие недостатки в работе и достигнутые успехи, пути дальнейшего совершенствования умений и навыков в период самостоятельной работы. Проводя практическое занятие, преподаватель должен следить за ходом и степенью овладения студентами соответствующими умениями. Это позволяет определять оптимальный объем учебного материала для последующего занятия, уточнять нормативные требования, уделять больше внимания тому, что трудно усваивается обучающимися, применять на практике более эффективные методы, способы и приемы обучения для достижения поставленных дидактических и воспитательных целей. После подведения итогов занятия преподаватель выдает задание на самостоятельную работу и отвечает на вопросы студентов. На этом практическое занятие заканчивается.

Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой учащиеся (студенты) обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предьявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала. В современной высшей школе семинар является одним из основных видов практических занятий по различным наукам, так как представляет собой средство развития у студентов культуры научного мышления, общения. Семинар - это такая форма организации обучения, при которой на этапе подготовки доминирует самостоятельная работа учащихся с учебной литературой и другими дидактическими средствами над серией вопросов, проблем и задач, а в процессе семинара идут активное обсуждение, дискуссии и выступления учащихся, где они под



руководством преподавателя делают обобщающие выводы и заключения. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе его проведения сочетаются выступления обучающихся и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений обучающихся и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе. Т. к. семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий - обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли.

На семинарах решаются следующие педагогические задачи:

- развитие творческого профессионального мышления;
- познавательная мотивация;
- профессиональное использование знаний в учебных условиях;
- овладение языком соответствующей науки;
- навыки оперирования формулировками, понятиями, определениями;
- овладение умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, опровержения, отстаивания своей точки зрения.

Кроме того, в ходе семинарского занятия преподаватель решает и такие частные задачи, как:

- повторение и закрепление знаний;
- контроль;
- педагогическое общение.

По своему назначению семинарское занятие, в процессе которого обсуждается та или иная научная проблема, способствует:

- углубленному изучению определенного раздела дисциплины, закреплению знаний;
- отработке методологии и методических приемов познания;
- выработке аналитических способностей, умения обобщения и формулирования выводов;
- приобретению навыков использования научных знаний в практической деятельности;

– выработке умения кратко, аргументировано и ясно излагать обсуждаемые вопросы;

– осуществлению контроля преподавателя за ходом обучения.

Основной и ведущей функцией семинара является функция познавательная. Если занятие хорошо подготовлено, в процессе обсуждения на семинаре конкретных проблем вырисовываются новые аспекты, углубляется обоснование, выдвигаются положения, не привлекавшие ранее внимания студентов. Даже само углубление знаний, движение мысли от - сущности первого порядка к сущности второго порядка сообщают знаниям студентов более осмысленное и прочное содержание, поднимают их на более высокую ступень. Воспитательная функция семинара вытекает из его познавательной функции, что свойственно всему учебному процессу. Наконец, семинару присуща и функция контроля за содержательностью, глубиной и систематичностью самостоятельной работы студентов, являющаяся вспомогательной по отношению к вышеназванным функциям.

На семинарских занятиях предпочтительней обсуждать:

– узловые темы курса, усвоение которых определяет качество профессиональной подготовки;

– вопросы, наиболее трудные для понимания и усвоения. Их обсуждение следует проводить в условиях коллективной работы, обеспечивающей активное участие каждого студента.

В ходе семинара важнейшую роль играет ориентация студентов на групповую работу и ее оценка, использование специальных приемов. По итогам работы преподаватель делает выводы, раскрывает возможность студентов в научных исследованиях. В практике семинарских занятий в вузах можно выделить ряд форм:

– развернутая беседа;

– обсуждение докладов и рефератов;

– семинар-диспут;

– семинар – пресс-конференция;

– комментированное чтение;

– упражнения на самостоятельность мышления, письменная (контрольная) работа;

– семинар-коллоквиум;

– бизнес-семинары;

– семинары онлайн: веб-конференции, онлайн конференция, вебинары и другие.

Развернутая беседа предполагает подготовку студентов по каждому вопросу плана занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя).

Доклады готовятся студентами по заранее предложенной тематике, кроме общих целей учебного процесса преследуют задачу привить студентам навыки научной, творческой работы, воспитать у них самостоятельность мышления, вкус к поиску новых идей и фактов, примеров.

Семинар-диспут в группе или на потоке имеет ряд достоинств. Диспут как элемент обычного семинара может быть вызван преподавателем в ходе занятия или же заранее планируется им. Полемика возникает подчас и стихийно. В ходе полемики студенты формируют у себя находчивость, быстроту мыслительной реакции и, главное, отстаиваемое в споре мировоззрение складывается у них как глубоко личное.

Семинар – пресс-конференция является одной из разновидностей докладной системы. По всем пунктам плана семинара преподаватель поручает студентам (одному или нескольким) подготовить краткие доклады.

Комментированное чтение первоисточников на семинаре преследует цель содействовать более осмысленной и тщательной работе студентов над рекомендуемой литературой. Чаще всего оно составляет лишь элемент обычного семинара в виде развернутой беседы и длится всего 15–20 минут. Комментированное чтение позволяет приучать студентов лучше разбираться в нормативно-правовых источниках. Комментирование может быть выделено в качестве самостоятельного пункта плана семинара.

Упражнения на самостоятельность мышления обычно входят в качестве одного из элементов в развернутую беседу или обсуждение докладов. Руководитель семинара выбирает несколько высказываний видных мыслителей, непосредственно относящихся к теме занятия, и в зависимости от ситуации, не называя авторов этих высказываний, предлагает студентам проанализировать последние. По желанию или по вызову преподавателя производится анализ отрывка.

Коллоквиумы-собеседования преподавателя со студентами обычно проводятся с целью выяснения знаний по той или иной теме курса, их углубления.

Подготовка студентов к семинарскому занятию

Готовясь к семинару, студенты должны:

- познакомиться с рекомендованной литературой;
- рассмотреть различные точки зрения по вопросу;
- выделить проблемные области;
- сформулировать собственную точку зрения;
- предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

При такой подготовке семинарское занятие пройдет на необходимом методологическом уровне и принесет интеллектуальное удовлетворение всей группе. Методика подготовки студентов к семинарскому занятию. При подготовке, студент должен правильно оценить вопрос, который он взял для выступления к семинарскому занятию. Но для того что бы правильно и четко ответить на поставленный вопрос необходимо правильно уметь пользоваться учебной, и дополнительной литературой. Современный способ провести библиографический поиск – это изучить электронную базу данных по проблеме.

Перечень требований к любому выступлению студента примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом.
- раскрытие сущности проблемы.
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Совокупность практических и семинарских занятий по конкретной учебной дисциплине является частью учебного процесса, направленной на закрепление разделов теоретического курса учебной дисциплины и создание у студента навыков практической (экспериментальной) работы.

## **2 ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Функциональный и процессно-ориентированный подход к управлению деятельностью таможенных органов**

2.1.1 Классификация функций управления. Сущность функционального подхода к управлению.

2.1.2 Функция планирования деятельности.

2.1.3 Функция организации деятельности.

2.1.4 Функция регулирования деятельности.

2.1.5 Теоретические положения процессного подхода.

2.1.6 Принципы моделирования управленческих и операционных процессов.

2.1.7 Построение базовой модели процессов таможенных органов.

2.1.8 Процессный подход к принятию решений в центральном аппарате ФТС России.

#### *Основные термины*

Классификация функций управления. Функциональный подход к управлению. Функция планирования деятельности. Функция организации деятельности. Функция регулирования деятельности. Процессный подход. Моделирование управленческих и операционных процессов. Базовая модель процессов таможенных органов.

#### *Вопросы*

1. Что понимают под функцией управления?
2. Каковы признаки функций управления?
3. Назовите состав функций управления.
4. Что такое «триады» и «пирамиды» управления?
5. Перечислите и дайте краткую характеристику этапам функции планирования?
6. Какие Вы знаете планы в зависимости от уровня и горизонта планирования и от того, как сочетаются замысел и средства его достижения?
7. Какие планы разрабатываются в зависимости от характера решаемых задач в системе ФТС России?
8. Какие планы разрабатываются на уровне ФТС России и РТУ?
9. Какие планы разрабатываются на уровне таможни?

10. Перечислите и дайте краткую характеристику уровням планирования.
11. Дайте характеристику функции организации деятельности.
12. Дайте характеристику функции регулирования деятельности.
13. Что такое процесс и каковы основные группы процессов?
14. Дайте характеристику процессного подхода.
15. Каковы принципы моделирования управленческих и операционных процессов?
16. Дайте характеристику процессной модели.
17. Что такое управленческое решение?
18. Дайте характеристику этапам процесса принятия решений.
19. Дайте характеристику процессного подхода к принятию решений в центральном аппарате ФТС России.

## **2.2 Управление деятельностью таможенных органов на основе МС ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»**

2.2.1 Международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»: назначение, структура и основные требования.

2.2.2 Совершенствование системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000.

2.2.3 Факторы, определяющие качество результатов деятельности таможенных органов.

2.2.4 Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг. Метрологическое обеспечение таможенных органов.

### *Основные термины*

Международные стандарты ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества». Принципы TQM. Совершенствование системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000. Политика таможенного органа в области качества. Стандарты таможни (СТТ). Цикл управления качеством. Стандартизация в обеспечении качества таможенных услуг. Метрология.

### **Вопросы**

1. Каково назначение международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества»?

2. Дайте характеристику структуре международных стандартов ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества».
3. В чем заключается принципы TQM в стандартах ИСО «Системы менеджмента качества»?
4. Как применяются стандарты ИСО серии 9000 при управлении деятельностью таможенных органов?
5. Назовите и дайте характеристику общей методической схеме совершенствования системы управления таможенным органом на основе МС ИСО серии 9000.
6. Какова политика таможенного органа в области качества?
7. Дайте характеристику этапам совершенствования системы управления таможенным органом.
8. Что такое стандарты таможни (СТТ)?
9. Дайте характеристику подсистеме обеспечения качества труда.
10. Назовите факторы, определяющие качество результатов деятельности таможенных органов.
11. Назовите и дайте характеристику показателям качества персонала.
12. Что такое цикл управления качеством и каковы его элементы?
13. Дайте характеристику стандартизации в обеспечении качества таможенных услуг.
14. Что такое метрология?
15. Дайте характеристику метрологическому обеспечению таможенных органов.

### **2.3 Организация управленческой деятельности в таможенных органах**

2.3.1 Содержание и психологические факторы эффективной управленческой деятельности.

2.3.2 Психологические факторы эффективной управленческой деятельности.

2.3.3 Формирование управленческой команды.

2.3.4 Управление конфликтами в таможенной деятельности.

#### *Основные термины*

Управленческая деятельность. Эффективность управленческой деятельности. Психологические факторы

эффективной управленческой деятельности. Деятельностный подход. Управленческая команда. Функциональная команда. Команды с перекрестными функциями. Самоуправляемые команды. Модель командообразования. Конфликт. Соперничество. Сотрудничество. Поиск компромисса. Приспособление. Методы управления конфликтом. Стратегия обращения с конфликтом.

#### Вопросы

1. Что такое управленческая деятельность?
2. Что является целью управленческой деятельности?
3. Каково содержание эффективной управленческой деятельности?
4. Дайте характеристику психологическим факторам эффективной управленческой деятельности?
5. Что такое деятельностный подход?
6. На чем основана структура управленческих способностей?
7. Что такое управленческая команда?
8. Что такое функциональная команда?
9. Дайте характеристику управленческой команды руководителя таможенного подразделения.
10. Дайте характеристику самоуправляемым командам.
11. Дайте характеристику командам с перекрестными функциями.
12. Дайте характеристику трехуровневой модели командообразования.
13. Что такое конфликт?
14. Назовите объективные причины конфликта.
15. Дайте характеристику стадиям конфликта.
16. Дайте характеристику разрешению конфликта.
17. Дайте характеристику соперничеству.
18. Дайте характеристику сотрудничеству.
19. Дайте характеристику поиску компромисса.
20. Дайте характеристику приспособлению.
21. Дайте характеристику ухода от конфликта.
22. Дайте характеристику структурным и персональным методам управления конфликтом.
23. Дайте характеристику стратегии обращения с конфликтом.



## **2.4 Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах**

2.4.1 Основные задачи, организация, нормативная и правовая база документационного обеспечения.

2.4.2 Руководство отделом документационного обеспечения.

2.4.3 Управленческие решения начальника отдела документационного обеспечения.

2.4.4 Порядок исполнения поручений, работа с обращениями граждан и организаций в ФТС России. Контроль за исполнением поручений.

### *Основные термины*

Документационное обеспечение управленческой деятельности в таможенных органах. Организация документационного обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах. ГС ДООУ. Отдел документационного обеспечения. Права и обязанности начальника отдела документационного обеспечения. Управленческие решения начальника отдела документационного обеспечения. Исполнение поручений. Контроль за исполнением поручений.

### *Вопросы*

1. Дайте характеристику документационному обеспечению управленческой деятельности в таможенных органах.

2. Перечислите основные задачи документационного обеспечения управленческой деятельности.

3. Дайте характеристику организации документационного обеспечения управленческой деятельности в таможенных органах.

4. Что включает нормативная правовая база делопроизводства в таможенных органах?

5. Сформулируйте основную цель ГС ДООУ.

6. Дайте характеристику особенностям руководства отделом документационного обеспечения.

7. Перечислите основные права начальника отдела документационного обеспечения.

8. Перечислите основные обязанности начальника отдела документационного обеспечения.

9. Дайте характеристику особенностям принятия управленческих решений начальником отдела документационного обеспечения.

10. Каков порядок исполнения поручений?

11. Дайте характеристику работе с обращениями граждан и организаций в ФТС России.

12. Как осуществляется контроль за исполнением поручений?

## **2.5 Практические аспекты организации управленческой деятельности в таможенных органах**

2.5.1 Организации управленческой деятельности в таможенных органах.

2.5.2 Структура ФТС России.

2.5.3 Задачи Главного управления ФТС России.

2.5.4 Функции Главного управления ФТС России.

### *Основные термины*

Организационная структура таможенных органов. Федеральная таможенная служба России. Региональные таможенные управления. Таможни. Таможенные посты. Виды деятельности, осуществляемые таможенными органами. Таможенная деятельность. Административно-хозяйственная деятельность таможенных органов. Правоохранительная деятельность таможенных органов. Информационно-аналитическая деятельность таможенных органов. Таможенная статистика. Организационная структура. Вертикальные управленческие отношения. Горизонтальные управленческие отношения. Диагональные управленческие отношения. Линейная, функциональная и линейно-штабная организационные структуры управления. Смешанная организационная структура управления.

### **Вопросы**

1. Какова организационная структура таможенных органов?
2. Дайте краткую характеристику Федеральной таможенной службе.
3. Дайте краткую характеристику региональным таможенным управлениям.
4. Дайте краткую характеристику таможни.
5. Дайте краткую характеристику таможенным постам.
6. Какова современная система таможенных органов РФ?
7. Какие виды деятельности, осуществляются таможенными органами?
8. Дайте краткую характеристику таможенной деятельности.

9. Дайте краткую характеристику административно-хозяйственной деятельности таможенных органов.

10. Дайте краткую характеристику правоохранительной деятельности таможенных органов.

11. Дайте краткую характеристику информационно-аналитической деятельности таможенных органов.

12. Дайте краткую характеристику таможенной статистике, как виду таможенной деятельности.

13. Что такое организационная структура управления?

14. Перечислите элементы организационной структуры управления.

15. Перечислите звенья управления в системе таможенных органов.

16. Перечислите и дайте краткую характеристику видам взаимоотношений между звеньями и уровнями управления в таможенных органах.

17. Что такое линейная структура управления?

18. Что такое функциональная структура управления?

19. Что такое линейно-штабная структура управления?

## **2.6 Организация управления в таможенных органах: практика, опыт**

2.6.1 Типовые структуры таможенных органов России.

2.6.2 Типовое положение о подразделении административных расследований таможни.

2.6.3 Положение о подразделении административных расследований таможенного поста.

2.6.4 Типовое положение о подразделении дознания таможни.

2.6.5 Типовое положение о криминалистическом подразделении таможни.

2.6.6 Типовое положение об учетно-регистрационном подразделении таможни.

2.6.7 Права, обязанности и ответственность должностных лиц таможенных постов, таможен.

### *Основные термины*

Структура таможенных органов России. Подразделение административных расследований таможни. Подразделение административных расследований таможенного поста. Подразделение дознания таможни. Криминалистическое

подразделение таможи. Учетно-регистрационное подразделение таможи.

### Вопросы

1. Дайте краткую характеристику структуры таможенных органов России.
2. Перечислите типовые структуры таможенных органов России.
3. Дайте краткую характеристику подразделению административных расследований таможи
4. Перечислите основные задачи и функции подразделения административных расследований таможи.
5. Дайте краткую характеристику подразделению дознания таможи.
6. Перечислите основные задачи и функции подразделения дознания таможи.
7. Дайте краткую характеристику криминалистическому подразделению таможи.
8. Перечислите основные задачи и функции криминалистического подразделения таможи.
9. Дайте краткую характеристику учетно-регистрационного подразделения таможи.
10. Перечислите основные задачи и функции учетно-регистрационного подразделения таможи.
11. Перечислите основные права должностных лиц таможенных постов, таможен.
12. Перечислите основные обязанности должностных лиц таможенных постов, таможен.
13. Перечислите основные критерии оценки работы таможенных органов.

## **2.7 Оценка персонала: специфика организации и проведения**

2.7.1 Определение и назначение деловой оценки персонала.

2.7.2 Основные этапы подготовки и проведения оценки персонала.

2.7.3 Оценка результатов деятельности персонала организации.

2.7.4 Характеристика современных методов оценки персонала.

2.7.5 Методика оценки труда сотрудника организации.

2.7.6 Методика оценки должностных лиц таможенных органов

2.7.7 Способы снижения негативного отношения к оценке среди персонала.

### *Основные термины*

Оценка персонала. Методы оценки персонала. Метод управления по целям. Метод шкалы графического рейтинга. Метод вынужденного выбора. Описательный метод. Метод оценки по решающей ситуации. Метод анкет и сравнительных анкет. Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок. Метод шкалы наблюдения определения за поведением. Методика оценки труда сотрудника организации. Методика оценки должностных лиц таможенных органов.

### *Вопросы*

1. Что такое деловая оценка персонала?
2. Перечислите основные цели оценки персонала.
3. Дайте характеристику видам деловой оценки.
4. Дайте характеристику основным этапам подготовки и проведения оценки персонала.
5. Что относят к факторам результативности?
6. Перечислите условия эффективной процедуры оценки результативности труда.
7. Как провести оценку результатов деятельности персонала организации?
8. Перечислите методы оценка персонала.
9. Назовите показатели оценка персонала.
10. Дайте характеристику методу управления по целям при оценке персонала.
11. Дайте характеристику методу шкалы графического рейтинга при оценке персонала.
12. Дайте характеристику методу вынужденного выбора при оценке персонала.
13. Дайте характеристику описательному методу при оценке персонала.
14. Дайте характеристику методу оценки по решающей ситуации при оценке персонала.
15. Дайте характеристику методу анкет и сравнительных анкет при оценке персонала.
16. Дайте характеристику методу шкалы рейтинговых поведенческих установок при оценке персонала.

17. Дайте характеристику методу шкалы наблюдения определения за поведением при оценке персонала.

18. Дайте характеристику методике оценки труда сотрудника организации.

19. Дайте характеристику методике оценки должностных лиц таможенных органов.

20. Перечислите способы снижения негативного отношения к оценке среди персонала.

## **2.8 Оценка эффективности управления персоналом**

2.8.1 Контроль как вид управленческой деятельности.

2.8.2 Основные задачи и виды контроля.

2.8.3 Требования к контролю.

2.8.4 Критерии оценки.

2.8.5 Объекты оценки в сфере управления персоналом: кадровое решение, деятельность, службы управления персоналом, работники организации.

2.8.6 Диагностика эффективности кадровых решений.

2.8.7 Кадровый потенциал таможенный орган.

### *Основные термины*

Контроль. Показатели эффективности управления организацией. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Стратегический и оперативный контроль. Финансовый и административный контроль. Полный и выборочный контроль. Внутренний и внешний контроль. Бюрократический контроль и децентрализованный контроль. Критерии оценки. Кадровое решение. Служба управления персоналом. Управленческое решение. Кадровый потенциал таможенных органов.

### *Вопросы*

1. Что такое контроль?

2. Дайте характеристику функции контроля.

3. Назовите показатели эффективности управления организацией.

4. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от времени осуществления.

5. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от целей.

6. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от предмета контроля.

7. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от масштаба.
8. Назовите и дайте характеристику видам контроля в зависимости от формы осуществления.
9. Дайте характеристику бюрократическому контролю.
10. Дайте характеристику децентрализованному контролю.
11. Дайте характеристику этапам контроля.
12. Перечислите и дайте характеристику этапам контроля.
13. При соблюдении каких условий контроль и анализ несут в себе элементы демократичности?
14. Перечислите и дайте характеристику требованиям к контролю.
15. Дайте характеристику объектам оценки в сфере управления персоналом.
16. Что такое кадровое решение?
17. Дайте характеристику службе управления персоналом.
18. Что такое управленческое решение?
19. Назовите и дайте характеристику подходам в управленческом процессе.
20. Что такое эффективность?
21. Дайте характеристику эффективности управленческих решений.
22. Как проводится диагностика эффективности кадровых решений?
23. Назовите и дайте характеристику составляющим организационно-экономического механизма управления развитием кадрового потенциала таможенных органов.
24. Назовите важнейший показатель, отражающий степень развития кадрового потенциала таможенных органов.
25. Дайте характеристику кадровому потенциалу таможенных органов.

### **3 КЕЙС-ЗАДАНИЯ**

#### **Кейс-задание №1**

Содержание кейса:

Определение типа организационных структур управления:

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один – два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?



4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

Вопрос:

О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации.

Вопрос:

Какой тип организационной структуры описан?

## **Кейс-задание №2**

Содержание кейса:

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.

2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.

3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.

4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.

5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.

6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Задание:

Приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

### **Кейс-задание №3**

Содержание кейса:

Проанализируйте перечень функций начальника главного управления (управления) ФТС России.

Задание:

Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя?

Начальник главного управления (управления):

а) осуществляет непосредственное руководство структурным подразделением, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на структурное подразделение функций и полномочий, а также за состояние исполнительской дисциплины;

б) взаимодействует с иными структурными подразделениями ФТС России;

в) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с таможенными органами, со структурными подразделениями других органов исполнительной власти, а также организациями, находящимися в ведении ФТС России;

г) обеспечивает подготовку в установленном порядке проектов актов и других документов ФТС России;

д) обеспечивает рассмотрение поступивших в ФТС России обращений, проектов актов и других документов, а также подготовку заключений на них;

е) обеспечивает рассмотрение и подписывает ответы на индивидуальные и коллективные обращения граждан и организаций;

ж) распределяет обязанности между своими заместителями, а также определяет должностные обязанности должностных лиц главного управления (управления);

з) обеспечивает проведение мероприятий, связанных с прохождением государственной гражданской службы и службы в таможенных органах в соответствии с Федеральным законом "О службе в таможенных органах Российской Федерации", в том числе представляет предложения о назначении на должность и об освобождении от должности, о временном исполнении обязанностей, о повышении квалификации, поощрении должностных лиц структурного подразделения и наложении на них взысканий;

и) привлекает при необходимости в установленном порядке для проработки вопросов, отнесенных к сферам деятельности ФТС России, научные и иные организации, ученых и специалистов;

к) на основании выданных руководителем ФТС России (лицом, исполняющим его обязанности) доверенностей подписывает от имени ФТС России договоры и другие документы гражданско-правового характера;

л) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций по отнесенным к его компетенции вопросам;

м) осуществляет иные полномочия, установленные положением о главном управлении (управлении) и поручениями руководителя ФТС России и его заместителей (в соответствии с распределением обязанностей).

#### **Кейс-задание №4**

Содержание кейса:

Проанализируйте перечень функций заместителя руководителя ФТС России.

Задание:

Какие из приведенных функций можно отнести к исполнению роли по принятию решений, какие – к информационной роли, а какие – к роли менеджера как руководителя?

Заместитель руководителя ФТС России по решению руководителя ФТС России в соответствии с распределением обязанностей:

а) взаимодействует (в том числе ведет переписку) с органами государственной власти и органами местного самоуправления, гражданами и организациями;

б) координирует и контролирует работу структурных подразделений ФТС России, дает поручения их руководителям;

в) взаимодействует (в том числе дает поручения) с таможенными органами и организациями, находящимися в ведении ФТС России;

г) проводит совещания с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций;

д) рассматривает поступившие в ФТС России обращения, документы и материалы;

е) рассматривает и визирует проекты документов, представляемых на подпись руководителю ФТС России;

ж) согласовывает проекты актов и другие документы, а в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, подписывает заключения на них;

з) осуществляет иные полномочия, предусмотренные законодательством Российской Федерации и приказами ФТС России.

### **Кейс-задание №5**

Содержание работы:

Руководитель таможенного управления последние полгода сталкивается с невыполнением плана. Хотя соблюдаются все стандарты и временные нормы, социально-психологический климат в коллективе хороший, наладить эффективную работу коллектива не удается.

Руководитель пришел к выводу, что проблема – не в процессах, а в ключевых работниках. Было решено определить, соответствуют ли занимаемой должности:

- ведущий специалист, имеющий статус государственного служащего;
- младший инспектор – работник бюджетной сферы.

Для этого вам, как руководителю, необходимо провести оценку команды.

Задание

1. Подберите эффективные методы оценки персонала (при ограниченном бюджете).

2. На Ваш взгляд, стоит ли привлекать для оценки сотрудников предприятия, клиентов, независимых экспертов.

3. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?

### **Кейс-задание №6**

Содержание работы:

Ситуация: Ваша сотрудница – специалист таможенной службы – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Злоупотребление ею служебного положения чуть не привело к перемещению через таможенную границу культурных ценностей, запрещенных к обороту. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т.к. зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения ее нельзя.

Задание: Как Вы поступите?

### **Кейс-задание №7**

Содержание работы:

Правительством Российской Федерации поставлена задача повышения качества оказываемых таможенными органами услуг в рамках проведения фундаментальной реформы. С этой целью разрабатываются механизмы, внедряются инновационные технологии совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля, информирования и консультирования участников внешнеэкономической деятельности и др. Так, с утверждением «дорожной карты» «Совершенствования таможенного администрирования» наблюдается:

– сокращение количества документов, требуемых для совершения таможенных операций и таможенных процедур при

ввозе товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозе из РФ;

- сокращение сроков подготовки и получения документов, необходимых для завершения процедур экспорта и импорта товаров;

- сокращение сроков прохождения всех процедур, связанных с ввозом товаров и транспортных средств в РФ и их вывозом из РФ;

- внедрение технологий таможенного декларирования и выпуска товаров, позволяющих сократить сроки прохождения административных процедур в связи с ввозом товаров и транспортных средств международных перевозок в РФ и их вывозом из РФ до минимальных значений;

- сокращения сроков проведения отдельных форм таможенного контроля за счет применения современных технических средств таможенного контроля и др.

Вышеизложенное позволяет судить о положительной динамике реализации поручений Президента и Правительства РФ. Вместе с тем, назвать результаты полностью удовлетворительными пока нельзя по следующим причинам, т.к. не достигнуты целевые показатели, утвержденные Распоряжением Правительства РФ от 10.04.2014 № 570-р «Об утверждении перечней показателей оценки эффективности деятельности и методик определения целевых значений показателей оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года)».

Задание. Предложите и обоснуйте пути достижения целевых показателей, приведенных в Распоряжении Правительства РФ.

## 4 ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

### Деловая игра «Эффективность контроля»

Подготовка игры

Функции руководителя игры:

1) распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;

2) в зависимости от состава участников игры готовит сценарий и регламент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры нормативных документов;

3) проводит инструктивное совещание руководителей групп, на котором определяет объекты контроля, виды и этапы контроля, ответственных за оформление отчетов по результатам контроля.

Функции участников игры:

1) по заданию руководителя игры подбирают необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;

2) знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой деятельности по следующим формулам.

Экономическая эффективность управленческой работы:

$$K_{эр} = Д/З_{пр}, \quad (1)$$

где  $K_{эр}$  – коэффициент

$З_{пр}$  – издержки на производство и эффективность работы;

$Д$  – доход за год; и реализацию за год.

Уровень рентабельности производства и реализации продукции:

$$U_{рп} = Пч/Рп, \quad (2)$$

где  $U_{рп}$  – коэффициент уровня рентабельности;

$Пч$  – чистый доход;

$Рп$  – объем реализации продукции.

Эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции:

$$K_{эмр} = Рп/С_{мз}, \quad (3)$$

где  $K_{эмр}$  – коэффициент использования материальных запасов;

$Рп$  – объем реализации продукции;

$С_{мз}$  – стоимость материальных запасов.

3) готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах.

Цель игры:

Приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

Условия игры:

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без срывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

2. Исходные данные для контроля участники игры берут из документов предыдущих деловых игр.

3. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля).

4. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4 % (это соответствует показателю удельного веса производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки на начало 90-х годов).

Сценарий игры.

Руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками игры – определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. Данная работа проводится по упрощенной схеме с использованием приведенных трех формул. После выполнения этой задачи руководитель дает вводную задачу. В следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5%. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

В связи с ограниченными учебными рамками временем, решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее наиболее полно. Этой проблемой может стать повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт.

На отечественных предприятиях оценка запасов производилась, прежде всего, как оценка оборотных производственных фондов.



Руководитель игры после повторения студентами основных положений из имеющегося мирового опыта управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на «своем» предприятии с учетом состояния российской экономики:

- неуклонного спада объемов отечественного производства;
- нехватки финансовых средств;
- взаимных неплатежей;
- нарушения традиционных экономических связей;
- коррупции, взяточничества;
- разгула преступности;
- теневых структур и других негативных явлений.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием мировой практики и конкретных российских условий. Руководитель игры предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия. Руководитель подводит итоги дискуссии, затем участники должны документально оформить принятые решения.

#### Регламент игры

Оптимальное время на деловую игру – 4 часа, но можно и 2 часа. На первую часть «Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами» может быть выделено до 1,5-х часов (1 час); на вторую часть «Решение проблемы повышения эффективности управления запасами» – оставшееся время.

#### Итоги игры

1. Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5 %; по росту рентабельности и сокращению запасов.

2. Руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб по своим подразделениям.

## **Деловая игра «Оценка пригодности руководителя для эффективной работы с персоналом»**

Цель занятия – получение навыков работы групповым методом выявления профессиональных качеств руководителя при управлении персоналом.

Задание

Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков руководителя с учетом требуемых знаний, навыков и личностных характеристик.

Порядок выполнения работы.

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 человек.
2. Этап формирования подгруппы, в состав которой входят:
  - координатор процесса реализации МНГ (метод номинальной группы - тщательно спланированный структурированный групповой процесс, стратегия решения проблем или генерирования идей с участием тщательно отобранных участников);
  - помощник координатора;
  - эксперты;
  - докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Координатор кратко рассматривает следующие вопросы:

- цель заседания и значимость процесса;
- этапы МНГ,
- использование результатов и последующие шаги.

Затем координатор зачитывает тщательно сформулированную постановку задачи. Кроме того, он нередко предлагает некоторым участникам дать прямой ответ на постановку задачи, то есть провести самоинструктаж. Самоинструктаж – процесс, с помощью которого участников побуждают разъяснить постановку задачи.

3. Этап молчаливого генерирования занимает 10-15 мин. Членам подгруппы (в том числе координатору и помощнику) предлагают дать ответы на поставленную задачу.

4. Этап, неупорядоченного формулирования идей состоит в том, что координатор прерывает процесс, но подчеркивает, что прекращать генерирование нет необходимости (перечень можно пополнить любой вновь возникшей идеей). Координатор предлагает участникам по очереди огласить записанные ими ответы, а помощник фиксирует их. Этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи.

5. Этап уяснения идей заключается в зачитывании координатором всех записанных ответов, для того чтобы убедиться в их правильном понимании всеми участниками. На этом этапе важен темп, задача координатора - быстро рассмотреть все пункты записанного перечня.

6. Голосование и ранжирование. На этом этапе каждому участнику предлагают отобрать 8 наиболее важных пунктов из имеющегося у подгруппы перечня (перечень обычно насчитывает 20-30 пунктов). После того как подгруппой на основе простого голосования отобраны 8 самых важных пунктов, начинается процесс ранжирования, который проводится каждым участником самостоятельно. Из 8 пунктов выбирается самый важный, записывается его номер и пишется цифра «8» (его ранг). Из оставшихся 7 пунктов выбирается наименее важный, рядом с ним пишется цифра «1». Процесс продолжается до тех пор, пока не будут проранжированы все карточки.

7. На этапе подсчета голосов по каждому пункту подсчитывается количество голосов и сумма рангов. После этого заполняется протокол процесса.

8. Формирование группы экспертов по оценке работы подгрупп.

9. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы и представления полученных результатов.

10. Оформление экспертами отчета об эффективности работы групп и представление итоговых результатов.

*Требования к оформлению отчета.*

Таблица 5 – Отчет подгруппы выполняется под руководством координатора и должен содержать протокол процесса.

Протокол процесса:	Предложенные показатели профессиональных качеств руководителя при управлении персоналом	
Дата: _____		
Количество участников: _____ человек		
Постановка задачи _____		
Показатели (характеристики)	Полученные голоса	Итого: число голосов/сумма рангов

Таблица 6 – Отчет об эффективности работы подгрупп (команд) составляется экспертами.

Критерии оценки работы команд	Вес критерия	Команды		
		1	...	n
Точность по времени ( работа в условиях ограниченного времени)				
Качество доклада, в том числе краткость				
Активность в обсуждении результатов (докладов)				
Возможность практического использования				
Соблюдение этических норм поведения при обсуждении работ				
Сумма	1			

11. Присуждение мест на основе отчета об эффективности работы команд.

## **5 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **5.1 Основная учебная литература**

1. Макрусев, В.В. Таможенный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В.В. Макрусев. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 401 с. // Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426417>

2. Альбеков, Адам Умарович Таможенная логистика [Текст]: учебное пособие / А.У. Альбеков, С.Н. Гамидуллаев, А.В. Парфенов. – Санкт-Петербург: Троицкий мост, 2013. – 176 с.

### **5.2 Дополнительная учебная литература**

3. Пархомчук, М.А. Управление таможенной деятельностью [Текст]: учебное пособие / М.А. Пархомчук. – Курск: Изд-во Деловая полиграфия, 2016. – 191 с.

4. Основы управления таможенными органами России [Текст]: учебник / Российская таможенная академия; под общ. ред. В.А. Черных; Российская таможенная академия. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2009. – 252 с.

5. Макрусев, В.В. Таможенный менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.В. Макрусев, В.Ю. Дианова; Российская таможенная академия. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2009. – 278 с.

6. Романова, О. С. Менеджмент в таможенном деле [Текст]: учебное пособие / О.С. Романова, А.И. Романова; Институт государственного управления, права и инновационных технологий. – М.: Энергия, 2008. – 456 с.

7. Афонин, П.Н. Системный анализ и управление в таможенном деле [Электронный ресурс]: курс лекций / П.Н. Афонин; Российская таможенная академия, Санкт-Петербургский филиал Российской таможенной академии. – СПб: СПб филиал РТА, 2008. – 220 с.

8. Ткаченко, И.Е. Управление коммуникациями государственного института таможни [Текст]: учебное пособие / Российская таможенная академия; Российская таможенная академия. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2009. – 126 с.

9. Нестеров, А.В. Таможенная экспертиза [Текст]: учебное пособие / А.В. Нестеров, Е.И. Андреева; Российская таможенная

академия. – 3-е изд. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2009. – 108 с.

### **5.3 Другие учебно-методические материалы**

Отраслевые научно-технические журналы в библиотеке университета:

1. Вестник российской таможенной академии
2. Таможенное дело

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

1. <http://www.tamognia.ru> - Информационно-аналитический портал «Таможня.ру».
2. <http://www.customs.ru> - Федеральная таможенная служба.
3. <http://ctu.customs.ru> - Центральное таможенное управление.
4. <http://www.economy.gov.ru> - Минэкономразвития РФ.
5. <http://www.customsunion.ru> - Таможенный союз. Независимое обозрение.
6. <http://biblioclub.ru> – Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн».
7. <http://www.consultant.ru> – Официальный сайт компании «Консультант плюс»