



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по выполнению домашней контрольной работы по дисциплине**  
**ТАМОЖЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность (профиль) образовательной программы:

Таможенный менеджмент

Специальность 38.05.02 Таможенное дело

*для обучающихся заочной формы обучения*

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Введение
2. Методические рекомендации по выполнению контрольных заданий
3. Задания для домашней контрольной работы
4. Список литературы

## **ВВЕДЕНИЕ**

Дисциплина Таможенный менеджмент предназначена для реализации Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее ФГОС ВО) по специальности 38.05.02 Таможенное дело и является единой для всех форм и сроков обучения.

В процессе выполнения контрольной работы у обучающихся формируются компетенции, указанные в рабочей программе дисциплины.

## 2.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

Цель контрольной работы – закрепление основных теоретических положений курса «Таможенный менеджмент».

Вариант выбирается по начальной букве фамилии студента.

Начальная буква фамилии	Вариант задания
А, Е, Л, Д	Первый
Р, Х, Э, К	Второй
Б, Ж, М, П	Третий
С, Ц, Ю, Ф	Четвертый
В, З, Н, Щ, Я	Пятый
Т, Ч	Шестой
Г, И, О	Седьмой
У, Ш	Восьмой

Контрольная работа состоит из оглавления, основной части, списка литературы.

**Оглавление** включает в себя наименование всех разделов и подразделов с указанием страниц. В верхней части этого листа пишется заголовок: «Оглавление» (по центру строк), затем дается перечень глав и пунктов. Главы нумеруются арабскими цифрами, пункты пишутся с отступом вправо, их нумерация содержит две цифры: первые указывает на номер главы, вторая – номер этого пункта в данной главе, главы и пункты контрольной работы должны иметь четкие заголовки.

После оглавления помещается текст теоретического вопроса варианта задания контрольной работы.

***Основная часть:***

Основная часть состоит из трех заданий:

1. В первом задании раскрывается теоретический вопрос данной темы. Теоретическая часть контрольной работы должна составлять **3 – 5 страниц** в машинописном варианте.

Теоретическая часть должна включать три раздела: введение, основной раздел, заключение. Во введении показать значение и актуальность темы, а в заключении подвести итоги проделанной работы.

2. Во втором задании необходимо решить практическое задание

3. В третьем задании необходимо провести анализ нормативных актов.

***При выполнении работы следует придерживаться следующих правил:***

1. Подобрать необходимую литературу, изучить содержание курса и методические рекомендации по выполнению домашней контрольной работы;

2. Составить развернутый план контрольной работы;

3. Изложить теоретическую часть вопроса (не допускать дословное переписывание текстов из брошюр, статей, учебников);

4. Привести практические примеры, используя конкретный материал на рабочем месте (с приложением материала и поименным источником печати);

5. Решить практические задания;

6. Оформить контрольную работу, сдать (выслать) ее на проверку в учебный отдел не позднее, чем за один месяц до начала лабораторно-экзаменационной сессии.

### ***Оформление контрольной работы***

Контрольная работа выполняется на листах формата А4. Титульный лист содержит название образовательного учреждения, направление (специальность), на котором учится студент, название дисциплины, по которой написана работа, фамилию, инициалы преподавателя, фамилию и инициалы студента и адрес проживания студента, номер группы, номер варианта, название города, в котором находится учебное заведение, а также год написания данной работы.

Контрольная работа должна быть выполнена грамотно и аккуратно, в машинописном варианте; без помарок и зачеркиваний, запрещается произвольно сокращать слова (кроме общепринятых сокращений).

Оформляя работу, необходимо пронумеровать страницы, номер страницы проставляется в правом верхнем углу арабскими цифрами. Отвести поля шириной 3 см для замечаний рецензента. При необходимости, текст ответа можно дополнить чертежами, схемами и рисунками, четко и аккуратно. В конце работы указать литературу, поставить дату выполнения работы и подпись.

### 3.ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДОМАШНЕЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

#### Вариант №1

1. Общие характеристики организаций: описание, взаимосвязь.
2. Решение практического задания № 1-3 (Приложение 1).
3. Субъекты общего руководства таможенным делом (на основе анализа Таможенного Кодекса РФ, Постановления Правительства РФ «О Федеральной таможенной службе»).

#### Вариант №2

1. Миссия организации и ее роль в управлении предприятием.
2. Решение практического задания № 7-9 (Приложение 1).
3. Основные функции и полномочия Федеральной таможенной службы (на основе постановления Правительства РФ «О Федеральной таможенной службе»).

#### Вариант №3

1. Процесс установления целей в организации.
2. Решение практического задания № 1-5 (Приложение 2).
3. Организация деятельности Федеральной таможенной службы (на основе постановления Правительства РФ «О Федеральной таможенной службе»).

#### Вариант №4

1. Планирование как функция менеджмента.
2. Решение практического задания № 6-10 (Приложение 2).
3. Права и обязанности Руководителя Федеральной таможенной службы (на основе постановления Правительства РФ «О Федеральной таможенной службе»).

#### Вариант №5

1. Мотивация сотрудников таможенных органов.
2. Разбор конкретной ситуации № 1-3 (Приложение 3).
3. Проведение ведомственного контроля в таможенных органах (на основе Письма ФТС РФ «О направлении методических рекомендаций по проведению ведомственного контроля»)

#### Вариант №6

1. Управление воспитательно-профилактической работой в таможенных органах.
2. Решение практических заданий № 5-6 (Приложение 3).
3. Организация системы контроля на уровне ФТС России (на основе Положения о Главном организационно-инспекторском управлении ФТС России).

#### Вариант №7

1. Общие характеристики организаций: описание, взаимосвязь.
2. Решение практического задания № 4-6 (Приложение 1).
3. Организация деятельности Федеральной таможенной службы (на основе постановления Правительства РФ «О Федеральной таможенной службе»).

### Вариант №8

1. Процесс установления целей в организации.
2. Решение практического задания № 10-11 (Приложение 1).
3. Проведение ведомственного контроля в таможенных органах (на основе Письма ФТС РФ «О направлении методических рекомендаций по проведению ведомственного контроля»).

### Приложение 1

В каком понимании используется термин «менеджмент» в приведенном ниже тексте?

#### Задание 1.

«Окладная система мне не нравится. В этом случае нужен мощный средний менеджмент, который будет регулировать нагрузку сотрудников, контролировать их и т. д. Для маленькой фирмы это неоправданные расходы».

**Варианты ответов:** а) менеджмент – это наука и искусство; б) менеджмент – это процесс; в) менеджмент – это аппарат управления.

#### Задание 2.

«Внутри большинства организаций скрываются работники особого рода – злюки, о которых мало написано в литературе по менеджменту. Эти люди ненавидят то, что делают».

**Варианты ответов:** а) менеджмент – это наука и искусство; б) менеджмент – это процесс; в) менеджмент – это аппарат управления.

#### Задание 3.

«Менеджмент может быть терпимым и невыносимым. К невыносимым относится такой стиль управления, когда босс считает, что необязательно держать со своими подчиненными обратную связь по целям, задачам, результатам и изменениям, происходящим в компании».

**Варианты ответов:** а) менеджмент – это наука и искусство; б) менеджмент – это процесс; в) менеджмент – это аппарат управления.

#### Задание 4.

«В феврале этого года в аэропорту Домодедово появилась специальная стойка для регистрации опоздавших пассажиров. Теперь задержавшиеся бедолаги могут попасть на борт самолета, даже если регистрация закончилась – за 20 минут до указанного времени рейса.

Это несложное, казалось бы, нововведение появилось в результате того, что менеджмент аэропорта решил использовать современные методы управления качеством».

**Варианты ответов:** а) менеджмент – это наука и искусство; б) менеджмент – это процесс; в) менеджмент – это аппарат управления.

#### Задание 5.

«Западные менеджеры по качеству в большей степени интегрированы в управление компаниями, чем российские. Это объясняется большей прозрачностью западного бизнеса. Многих же российских специалистов по управлению качеством просто не допускают до менеджмента».

**Варианты ответов:** а) менеджмент – это наука и искусство; б) менеджмент – это процесс; в) менеджмент – это аппарат управления.

#### Задание 6.

«Никто не оказал большего влияния на практику и изучение менеджмента, чем Питер Друкер. В 1946 году вышла в свет его первая книга по менеджменту «Концепция корпорации», основанная на результатах изучения компании General Motors. С тех пор Друкер посвятил свою карьеру формированию и развитию искусства профессионального менеджмента. Действительно, «Концепция корпорации» считается первой книгой по менеджменту, что говорит само за себя».

**Варианты ответов:** а) менеджмент – это наука и искусство; б) менеджмент – это процесс; в) менеджмент – это аппарат управления.

Какому из приведенных ниже авторов принадлежит следующее высказывание:

**Задание 7.**

«Мотивация, возможность развития, готовность взять на себя ответственность, приспособить поведение к требованиям организации – все это существует в людях. Менеджмент не навязывал им этого. Управление несет ответственность за то, чтобы люди могли развивать присущие им качества ради самих себя».

**Варианты ответов:** а) М. Вебер; б) Д. Макгрегор; в) Ф. Тейлор; г) Г. Форд; д) А. Файоль.

**Задание 8.**

«Итак, я предлагаю следующее определение: управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать; предвидеть, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действия; организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия; распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать; координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия; контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям».

**Варианты ответов:** а) М. Вебер; б) Д. Макгрегор; в) Ф. Тейлор; г) Г. Форд; д) А. Файоль.

**Задание 9.**

«Важнейшей задачей как администрации предприятия, так и самих рабочих должно быть обучение и развитие каждого отдельного работника на предприятии, для того чтобы он мог (при наиболее быстром темпе работы и максимальной ее производительности) обеспечивать труд наивысшего качества, и притом тот, к которому он наиболее способен по своим естественным склонностям».

**Варианты ответов:** а) М. Вебер; б) Д. Макгрегор; в) Ф. Тейлор; г) Г. Форд; д) А. Файоль.

**Задание 10.**

«Ныне мы следуем двум серьезным общим принципам для всех работ – заставлять рабочего, по возможности, не делать никогда больше одного шага и никогда не допускать, чтобы ему приходилось при работе наклоняться вперед или в стороны.

Правила, соблюдаемые при сборке, гласят:

1. Располагай инструменты, как и рабочих, в порядке предстоящей работы, чтобы каждая часть во время процесса сборки проходила возможно меньший путь.

2. Пользуйся салазками или другими транспортными средствами, чтобы рабочий мог, по окончании работы над предметом, положить его всегда на одно и то же место, которое, конечно, должно находиться как можно ближе. Если возможно, используй силу тяжести, чтобы подвести соответствующую часть следующему рабочему.

3. Пользуйся сборочными путями, чтобы привозить и увозить составные части в удобные промежутки времени.

Конечными результатами следования этим основным правилам являются сокращение требований, предъявляемых к мыслительной способности рабочего, и сокращение его движений до минимального предела. По возможности, ему приходится выполнять одно и то же дело одним и тем же движением».

**Варианты ответов:** а) М. Вебер; б) Д. Макгрегор; в) Ф. Тейлор; г) Г. Форд; д) А. Файоль.

**Задание 11.**

«Точность, скорость, однозначность, знание дела, последовательность, такт, единство, строгая субординация, уменьшение трений, затрат материальных и людских ресурсов – все это достигает максимального развития в бюрократической системе».

**Варианты ответов:** а) М. Вебер; б) Д. Макгрегор; в) Ф. Тейлор; г) Г. Форд; д) А. Файоль.

## Приложение 2

К какой группе методов мотивации относятся нижеописанные методы?

### Задание 1

«В «Нижфарме» максимальный размер зарплаты равен двум минимальным размерам ставки на этой должности. В западных компаниях уровень зарплаты сотрудника (минимальный, средний или максимальный) устанавливается в зависимости от оценки его performance appraisal (процедура ежегодной оценки результатов работы сотрудников). Практика performance appraisal применяется в основном в западных компаниях (British American Tobacco, Sun Interbrew, TNT Express). «Ежегодная оценка проходит в рамках собеседования с менеджером, итогом которого должна стать согласованная сторонами оценка результатов работы по пятибалльной шкале, – поясняет Татьяна Даниленко, директор по персоналу международной компании «Главербель Восток» (производство стекла). – Далее, на основании стандартной формулы и полученной оценки определяется сумма годового вознаграждения руководителя. Формула включает в себя относительный показатель по прибыли компании, оценку результата работы, процент от годового дохода менеджера».

#### **Варианты ответов:**

а) экономические методы; б) целевой метод; в) обогащение труда; г) метод вовлечения работников.

### Задание 2

«Менеджер филиала компании Хегох, расположенного в Туин-сити, Дуглас Ла Вин купил хэмпширского поросенка, которого назвал по имени неудачливого тринадцатого президента США Миллардом Филмором. Он объявил, что будет передавать его в конце каждого месяца худшей группе, которая не сумеет набрать квоту в 50%. Зато, если справятся все, тогда весь следующий месяц поросенка будет кормить сам Ла Вин. До появления Милларда шесть подчиненных Ла Вину групп занимали 14-е из 15 мест по Среднему Западу. Но страх получить поросенка сделал свое дело – всего за восемь месяцев филиал переместился на 5-е место. Миллард, обитавший неподалеку на ферме, до того за это время разжирел, что его пришлось заколоть. Впрочем, его немедленно сменил новый Миллард, и первый, кому пришлось его кормить, был Ла Вин – филиал Туин-сити достиг тогда месячной квоты в 150%»

#### **Варианты ответов:**

а) экономические методы; б) целевой метод; в) обогащение труда; г) метод вовлечения работников.

### Задание 3.

«Компания Promus, владелица сети гостиничных сетей (Hampton Inn., Embassy Suite, Doubletree Inn.) не берет платы с клиента, оставшегося чем-либо недовольным. Реализация этой гарантии входит в компетенцию любого сотрудника Promus – сотрудника стола регистрации, горничной, технического персонала и т.п. В такой среде жалобы клиентов превращаются в источник повышения качества обслуживания. В гостиницах этой сети не требуют, чтобы клиент приводил какие-либо обоснования правильности своих претензий, что придает значимости его словам».

#### **Варианты ответов:**

а) экономические методы; б) целевой метод; в) обогащение труда; г) метод вовлечения работников.

### Задание 4.

«На различных предприятиях Philips мы пытаемся приспособить методы производства к людям – вместо того, чтобы, как принято было раньше, искать людей, подходящих для определенной работы. Прежде у нас действовали длинные конвейерные линии для сборки радио- и телеприемников, где каждому рабочему приходилось осуществлять всего несколько

манипуляций. Эти простые задания, которые по силам любому человеку, часто бывали монотонны и не требовали особой квалификации.

Современный наш метод состоит в том, чтобы дать простор изобретательности рабочих. Мы разбили линии сборки на группы от четырех до двенадцати человек, и каждая полностью собирает телевизор, включая настройку и проверку качества. Они сами делят работу между собой, и контролер требуется только в том случае, если что-то буксует. Контролер – это, скорее, опытный советчик, чем начальник-надсмотрщик. Таким образом, люди теперь в гораздо большей степени чувствуют себя частью производственного процесса.

Мы регулярно проводим «круглые столы», где обсуждаем производственные проблемы, где есть возможность внести предложения, оказать влияние на методы работы. Результаты этого процесса просто превосходны, хотя обходится он недешево».

**Варианты ответов:**

а) экономические методы; б) целевой метод; в) обогащение труда; г) метод вовлечения работников.

**Задание 5.**

«"Макдональдс" мотивирует своих сотрудников перспективами служебного роста. Например, ежегодно проводится "день карьеры", когда ведущие менеджеры рассказывают о собственных успехах.

Большинство управленцев высшего звена – доморощенные, а не пришлые. "Когда открывается вакансия, – говорит замдиректора компании "Москва-Макдональдс" по связям с общественностью Светлана Полякова, – мы стараемся заполнить ее кем-то из своих. Лишь в исключительных случаях, когда речь идет об узких специалистах, которых в компании просто нет, мы берем людей со стороны".

Мотивируют людей в "Макдональдсе", подстегивая соревновательный дух. Соревнуются сотрудники друг с другом и команда с командой. В награду получают кто золотой значок, кто свой портрет на стенде "Лучший работник месяца", кто поход в какое-нибудь культурное заведение, кто просто деньги. Ну и конечно, в компании культивируют командный дух. Для этого в "Макдональдсе" выпускают ежеквартальный журнал, создали футбольную команду и сборную КВН. В офисе поощряются дружеское "ты" и обращение друг к другу по именам, а также "политика открытых дверей". Дверей и вправду нет – головной офис компании разделен на маленькие отсеки невысокими перегородками.

Ежегодно в День Благодарения офис пустеет, и все начальство, включая президента, отправляется в рестораны поработать вместе со всеми остальными. Светлана говорит, что это очень здорово и полезно для поддержания корпоративного духа. "Смысл всего этого – сказать спасибо за самый тяжелый труд у прилавка", – объясняет Светлана.

Когда в апреле 2001 года отмечали пятилетие "Макавто" (в ресторане на Ленинградском шоссе), позвали Укупника, Буре и других известных граждан. "На раздаче" стоял Киркоров».

**Варианты ответов:**

а) экономические методы; б) целевой метод; в) обогащение труда; г) метод вовлечения работников.

Определите, какой стиль управления описывается в приведенном ниже тексте.

**Задание 6.**

Компания Toyota, разработка проекта Prius. «Традиционно предполагалось, что на стадии планирования главный инженер предлагает концепцию, обсуждает ее с проектными группами и группами планирования, и после общего обсуждения вырабатывается конкретный план действий. В случае с проектом Prius команда специалистов из проектных, экспертных и производственных групп, выполняющих разные функции, располагалась в одном помещении с главным инженером и принимала решения в режиме реального времени. Проектировщики и технологи работали в тесном контакте.

Чтобы упростить обмен информацией, в помещении стояли компьютеры для работы с САПР. Обычно члены команды встречались каждые два дня. Главный инженер появлялся там через день, а остальное время работал у себя в офисе. До разработки Prius главный инженер отслеживал всю работу лично, но теперь за процессом следила межфункциональная команда.

**Варианты ответов:** а) авторитарный; б) демократический; в) соучаствующий.

#### **Задание 7.**

«Владелец «Отличных окон» пригласил консалтинговую компанию, которая провела кадровый аудит фирмы, проанализировав структуру компании и эффективность работы ее сотрудников. Как показало исследование, решения гендиректора «зависали», иногда даже не выходя за двери кабинета. Причина была не только в несовершенстве структуры, но и в личностях топ-менеджеров. В результате Дмитрий Драчев заменил 70% персонала, а все подразделения замкнул на себя. «У меня в подчинении 15 объектов управления. Считается, что это неправильно, но я справлюсь». Теперь владелец «Отличных окон» лично ставит задачи менеджерам, контролирует ход их выполнения в режиме недели и месяца, следит за динамикой роста объема продаж и качеством выполнения работы. В «Окнах» нет главы объединенного финансового блока, а казначей, главный бухгалтер и финансовый директор замыкаются непосредственно на гендиректора. («Сложно найти человека, который отвечал бы всем моим требованиям, и в любом случае финансы и кадры нужно всегда контролировать самому»).

**Варианты ответов:** а) авторитарный; б) демократический; в) соучаствующий.

#### **Задание 8.**

Внедрение новой корпоративной концепции в компании «Дымов». «На предприятии были определены 18 структурных подразделений. Половина пришлась на производственные отделы (отдел подготовки сырья, термической обработки, участок производства колбас и деликатесов, отдел доработки готовой продукции и т. п.), половина – на вспомогательные службы. Кандидатуры, достойные представлять «народ» от каждого подразделения, определились путем анонимного опроса. Затем руководство провело с общественными представителями ряд совещаний и консультаций. Главное, что пыталось донести руководство: члены совета не «общественные защитники», а «глас народа». И главная их задача – собирать и передавать наверх те замечания и предложения, которые могли бы изменить и повысить качество бизнеса компании, а прежде всего – производимой продукции. Затем необходимо было понять, какие аспекты жизни внутри компании волнуют рабочих больше всего. «Конечно, всех в первую очередь волновал вопрос распределения бонусов и премий», – говорит Вадим Дымов. Впрочем, на «повестке дня» оказались и другие, не менее важные вопросы – по организации рабочих мест, режиму труда, социальным программам, обучению и аттестации, степени информированности о планах компании т. п. Сложнее всего, как говорят в «Дымове», было убедить людей в том, что руководство компании действительно хочет слышать и готово учитывать мнение рабочих. Над искоренением скепсиса и боязни сказать что-то, что может не понравиться начальству, пришлось поработать как топ-менеджменту, так и службе внутреннего PR.

...Совещания гендиректора с представителями всех подразделений, где изучаются и обсуждаются поступившие предложения, проходят раз в неделю. За полгода действия такого канала информации между администрацией и персоналом качество процессов и условия труда ощутимо улучшились, утверждают в компании».

**Варианты ответов:** а) авторитарный; б) демократический; в) соучаствующий.

#### **Задание 9.**

«Директор и хозяин крупной сети магазинов парфюмерно-косметических товаров и бытовой химии, по словам одного из менеджеров этой фирмы, лично решает все финансовые вопросы вплоть до замены разбитого стекла на лестничной клетке. Большая часть штрафов

назначается также самим директором, на его усмотрение остается и размер денежных взысканий.

«Давление на менеджмент было почти непрерывным, – вспоминает бывший сотрудник этой сети. – Словами не передать, что творилось на совещаниях. Например, один из менеджеров решил поспорить с директором, апеллируя к учебникам по экономике. Но хозяин компании ответил коротко: „Встал! Уволен!“»

С рядовыми сотрудниками руководитель сети тоже не церемонился. Он приезжал в магазины и, замечая нарушения, повышал на сотрудников голос. Эффект действительно оказывался положительным: все начинали очень интенсивно работать. Скажем, компания старалась максимально быстро открывать свои точки, чтобы не переплачивать за аренду неработающего магазина. Поэтому директор часто приезжал перед открытием, «работал голосом» и давал срок два дня. После такого «ускорения» люди работали днем и ночью, и через два дня магазин открывался. «Мне было неприятно такое отношение, но одно я знаю точно: если бы в организацию, где я работаю сейчас, пришел мой прежний руководитель, мы бы продавали в пять раз больше», – делится сотрудник компании».

**Варианты ответов:** а) авторитарный; б) демократический; в) соучаствующий.

### **Задание 10.**

«Я предпочитаю работать в слаженной команде и оправдывать доверие сотрудников. В детстве я был председателем организации бой-скаутов, построенной на идеологических принципах. Там требования к лидеру намного выше, потому что люди просто не станут слушаться тебя, если не доверяют тебе как своему вожаку. Сейчас мое главное достояние – это не власть, данная мне как президенту компании. Если мне приходится отдавать людям приказы, я чувствую, что потерпел неудачу. Я предпочитаю выслушивать различные мнения, не совпадающие с моим. Когда сотрудники решаются иметь собственные мнения и затевать критические обсуждения, это может служить ярким подтверждением тому, что компания жива». (СЕО Ericsson Карл-Хенрик Сванберг). «Я считаю так: если тебе не нравится начальник, не борись с ним, а просто уходи. Каждый человек примерно 70% своего времени тратит на борьбу с кем-то или чем-то, вместо того чтобы заниматься созиданием. ...На данном этапе развития фирмы нам не нужны лидеры, которые не хотят подчиняться. Мы будем вечно спорить, выяснять отношения, каждый начнет доказывать свою правоту». (В.Шахиджанян, компания «ЭргоСоло»).

**Варианты ответов:** а) авторитарный; б) демократический; в) соучаствующий.

## **Приложение 3**

### **Ситуация № 1.**

Определите, какой подход к принятию решений описан в приведенном тексте.

«В один прекрасный день 1988 Боб Лутц (президент компании Chrysler) решил прокатиться на своем родстере Cobra. Мчась по дорогам юго-западной части штата Мичиган, он пытался расслабиться и не думать о том, что говорили критики о компании Chrysler, – что компания выдохлась, устарела в техническом отношении и безнадежно отстала не только от японских производителей, но даже от General Motors и Ford.

Это кажется неправдоподобным, но Лутц не мог получить удовольствия от этой прогулки именно потому, что она была так хороша. «Я чувствовал себя виноватым. Вот я, президент компании Chrysler, сижу в роскошной машине, имеющей прямое отношение к компании Ford», – говорит Лутц, имея в виду тот факт, что на модель Cobra устанавливался восьмицилиндровый V-образный двигатель Ford. Из чувства корпоративной солидарности он уже давно снял со своей машины пластинку с надписью «Powered by Ford», но ощущение вины не покидало его, и во время той поездки Лутц задумался, что случится, если поставить на Cobra двигатель от Chrysler. Может быть, тогда он сможет спокойно наслаждаться прогулками на своем любимом родстере. Тут он вспомнил, что у Chrysler нет подходящего восьмицилиндрового V-образного

двигателя. Поэтому, если сделать такую замену, машина значительно потеряет в характеристиках. Лутц признался себе, что Chrysler безнадежно отстал.

Мысль Лутца начала работать с бешеной скоростью. Именно в то время Chrysler разрабатывал мощный десятицилиндровый V-образный двигатель, предназначенный для новой модели пикапа. Что если использовать этот двигатель? Минутку, ведь разработчики занимаются также и надежной ручной пятиступенчатой коробкой передач для нового пикапа. Почему бы не записать это десятицилиндровое чудовище с надежной коробкой передач в новый концепт-кар? Это будет спортивная двухместная машина, шикарная и дорогая, и она наделает столько шума, сколько в 60-е наделала Cobra. Тогда все поймут, что Chrysler рано сбрасывать со счетов...

Dodge Viper имел оглушительный успех. Эта модель сразу изменила общественное мнение о Chrysler, высоко подняла имидж компании, придав ей необходимый импульс и подстегнув продажи в 90-х».

Варианты ответов:

а) интуитивный; б) основанный на суждениях; в) рациональный.

### **Ситуация № 2.**

Определите, какой подход к принятию решений описан в приведенном тексте.

«С «прототипом» корпоративной концепции, реализуемой в московской компании с начала этого года, Вадим Дымов познакомился в октябре 2003 года во время очередной поездки в Австрию. В цехе одного из мебельных предприятий, куда Дымова пригласил работавший там друг, внимание бизнесмена привлек листок с нарисованными на нем схемами. Отвечая на вопрос, как это работает, австрийцы рассказали, что внедрение данной системы ведет к существенной оптимизации бизнеса компании, а соответственно, к повышению качества производимой продукции. Часть полномочий по решению широкого спектра производственных вопросов возложена на совет выбранных специалистов («тим-лидеров») – представителей от сотрудников предприятия. Это, в свою очередь, серьезно экономит средства компании, поскольку не нужно отвлекать ресурсы на определение проблемы и платить консультантам за профессиональные рекомендации.

Решение использовать похожую практику на своем предприятии было принято незамедлительно. «Внедряя новый метод управления персоналом, мы каждый раз руководствовались стратегическими целями компании, – говорит Алексей Сошников, генеральный директор компании "Дымов". – Создание института общественных представителей (аналога совета тим-лидеров) должно было помочь в решении одной из таких задач – формирования корпоративной культуры, и значит, максимального вовлечения персонала в производственные и социальные процессы».

«Дымовский» вариант системы общественных представителей в компании разрабатывали самостоятельно. Идеи черпались из опыта европейских компаний, что-то – из японской системы «кайдзен» (переводится как «усовершенствование маленькими шагами»).

Варианты ответов:

а) интуитивный; б) основанный на суждениях; в) рациональный.

### **Ситуация № 3.**

Определите, какой подход к принятию решений описан в приведенном тексте.

«Ралф Бюргер, преемник братьев Хартфорд, которые основали династию A&P, пытался прежде всего сохранить в неприкосновенности две вещи: дивиденды семьи, основавшей компанию, и прошлую славу братьев Хартфорд. По словам одного из директоров A&P, Бюргер «считал себя реинкарнацией старого Джона Хартфорда, вплоть до того, что ежедневно вставлял цветок из оранжереи Хартфорда в петлицу пиджака. Он продолжал, несмотря на все возражения, делать то, что как ему казалось, понравилось бы сэру Джону (Хартфорду)». Бюргер к решению всех вопросов подходил с меркой «а что бы сделал сэр Хартфорд?», живя по принципу «Нельзя спорить со ста годами успеха»».

Варианты ответов:

а) интуитивный; б) основанный на суждениях; в) рациональный.

#### **Ситуация № 4.**

Определите, о каком типе организации идет речь в приведенном тексте.

«Одному отделению вовсе незачем знать, что происходит в другом; дело высшей администрации, которая составляет весь план работы, следить за тем, чтобы все отделения работали в направлении общей цели, а потому всякие собрания для согласования в работе между отдельными частями предприятия совершенно излишни. ...Мы возлагаем на каждого целиком всю ответственность. У всякого работника своя работа. Начальник бригады отвечает за подчиненных ему рабочих, начальник мастерской – за свою мастерскую, заведующий отделением – за свое отделение, директор – за свою фабрику. Каждый обязан знать, что происходит кругом него».

Варианты ответов:

а) линейный тип; б) функциональный тип; в) дивизиональный тип; г) матричный тип.

#### **Ситуация № 5.**

Определите, о каком типе организации идет речь в приведенном тексте. Руководитель проекта Prius (компания Toyota) лично отобрал для своей команды 10 менеджеров среднего звена. Эта рабочая группа была подотчетна комитету, в состав которого входили члены правления компании. Комитет проводил еженедельные совещания. В проекте были поставлены две цели:

1. Создать новый подход к производству автомобиля XXI века.

2. Создать новый подход к разработке автомобиля XXI века.

Рабочая группа должна была сформулировать общую концепцию и решить вопрос компоновки: как добиться максимально просторного салона при минимальных размерах автомобиля? Кроме того, ставилась цель экономии топлива. Все члены рабочей группы помимо работы над проектом продолжали в полной мере выполнять свою основную работу и поначалу встречались раз в неделю.

Группа приступила к работе в сентябре 1993 года и спустя три месяца должна была представить свою концепцию комитету, состоящему из высшего руководства компании. В работе группы участвовали около 30 человек, включая исполнительного вице-президента Кимбара и члена правления Масуми Кониси.

Варианты ответов:

а) линейный тип; б) функциональный тип; в) дивизиональный тип; г) матричный тип.

#### **Ситуация № 6.**

Определите, о каком типе организации идет речь в приведенном тексте.

«Централизованно (из головной конторы) банка осуществляются: формирование и реализация региональной стратегии банка; внедрение единого продуктового ряда в рамках всей филиальной сети с допущением выработки филиалами модификации стандартных продуктов, которые будут в более полной мере удовлетворять потребности конкретных клиентов; единая финансовая политика в рамках филиальной сети; принятие решений по крупным сделкам.

Филиалы самостоятельно осуществляют обслуживание частных и корпоративных клиентов в рамках действующего продуктового ряда с учетом специально разработанных модификаций продуктов и услуг, при этом кредитование осуществляется в рамках утвержденных для филиала лимитов».

Варианты ответов:

а) линейный тип; б) функциональный тип; в) дивизиональный тип; г) матричный тип.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная литература*

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — 978-5-238-01095-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81661.html>

2. Колобова И.Н. Общий менеджмент в схемах [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.Н. Колобова. — Электрон. текстовые данные. — М.: Российская таможенная академия, 2011. — 88 с. — 978-5-9590-0258-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69480.html>

3. Попов А.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Попов, Д.А. Попов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 567 с. — 978-5-905916-99-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42931.html>

### *Дополнительная литература*

4. Анисимов Е.Г. Экономический и таможенный риск-менеджмент [Электронный ресурс] : монография / Е.Г Анисимов, В.Г. Анисимов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2015. — 180 с. — 978-5-9590-0854-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69854.html>

5. Григорьев Д.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Григорьев Д.А.— Электрон. текстовые данные.— Москва, Саратов: Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа, 2016.— 114 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59252>.— ЭБС «IPRbooks»