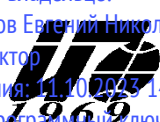


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 11.10.2023 14:28:30
Уникальный программный ключ:
c379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования
«Российская международная академия туризма»

Факультет менеджмента туризма
Кафедра правовых дисциплин

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
обучающихся по дисциплине

«Методы принятия управленческих решений»

по направлению 38.05.02 Таможенное дело
квалификация (степень) выпускника – специалитет
Б1.О.23

Рассмотрено и одобрено
на заседании кафедры
12 мая 2022 г., протокол №10

Разработчик: **Горбачева Л.В.**,
директор УМЦ РМАТ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Результатом обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Процесс изучения дисциплины Методы принятия управленческих решений направлен на формирование следующих компетенций:

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
Системное и критическое мышление	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1 Способен осуществлять критический анализ проблемной ситуации на основе теоретических знаний в области философии, социальной психологии, политологии УК-1.2 Осуществляет системный подход при анализе проблемной ситуации, разрабатывает стратегию действий на базе комплексных общегуманитарных знаний УК-1.3 Принимает участие в принятии управленческих решений на примере практических кейсов внесудебного урегулирования конфликтов	Знает: - базовые понятия общегуманитарных наук, - методы принятия управленческих решений, - основные принципы системного подхода с целью разработки стратегии действия; - методы выработки стратегии при решении проблемной/конфликтной ситуации. Умеет: - выявлять проблемные ситуации и осуществлять критический анализ; - использовать эффективные методы принятия управленческих решений; - применять системный подход при разработке стратегии действий Владеет: - навыками принятия управленческих решений на основе критического анализа с целью разработки стратегии действий
	ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности	ОПК-3.1. Анализирует социально-экономические процессы в целях разработки организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней) ОПК-3.2. Разрабатывает организационно-управ-	Знает: - сущность и типы организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней), - методы анализа социально-экономических процессов, порядок и методы их разработки и реализации;

		<p>ленческие решения (оперативного и стратегического уровней) ОПК-3.3. Оценивает эффективность организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней) и определяет меры регулирующего воздействия</p>	<p>-порядок и методы оценки эффективности организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней), -определения мер регулирующего воздействия</p> <p>Умеет: - определять порядок и применять методы разработки организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней), оценки эффективности организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней), определения мер регулирующего воздействия</p> <p>Владеет: - методами разработки организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней); -навыками оценки эффективности организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней), определения мер регулирующего воздействия</p>
--	--	--	---

Компетенции УК-1 и ОПК-3 также формируются и другими дисциплинами в соответствии с учебным планом. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» реализуется в 4 семестре по очной форме и на 2 курсе по заочной форме обучения.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

При оценивании сформированности компетенций у обучающихся учитываются результаты текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестаций.

При проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть использованы следующие виды оценочных средств:

Перечень оценочных средств текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

№ п/п	Вид оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства
1	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
2	Презентация, доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской темы	Тематика презентаций, докладов, сообщений
3	Устный ответ (в форме дискуссии)	Устный ответ должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.	Вопросы и задания по темам
4	Кейс-задача, ситуационная задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задания для решения кейс-задачи
5	Деловая (ролевая) игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и практико-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре

При проведении текущего контроля успеваемости по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» используются виды оценочных средств – кейс-задача, ситуационная задача, устный ответ (в форме дискуссии), доклад, деловая (ролевая) игра.

В соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и программам магистратуры, реализуемым в РМАТ, оценка обучающегося по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости, определяется по 100-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между контрольными мероприятиями устанавливается разработчиком рабочей программы дисциплины и доводится до сведения обучающихся.

Для допуска к промежуточной обучающийся должен выполнить все мероприятия текущего контроля успеваемости по дисциплине (не иметь задолженностей) и набрать в общей сложности не менее 51% от максимально возможной суммы баллов.

При проведении промежуточной аттестации в виде зачета с оценкой по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» применяется устный ответ, тест и решение кейс-задачи.

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Коды компетенций	Оценочное средство	Баллы
1.	Входной тест		Тест	5

2.	Раздел 1. Становление теории управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений в международном менеджменте в таможенном деле	УК-1	Доклад	5
3.	Раздел 2. Методическое обеспечение процессов принятия управленческих решений в таможенном деле	УК-1	Устный ответ (в форме дискуссии) Кейс-задача	5 15
4.	Раздел 3. Методы принятия управленческих решений: социологические, целеполагания. Анализ проблемной ситуации и методы предпланового стратегического анализа в таможенном деле.	УК-1, ОПК-3	Устный ответ (в форме дискуссии) Кейс -задача	5 15
5.	Раздел 4. Реализация управленческих решений в таможенном деле	ОПК-3	Устный ответ (в форме дискуссии) Деловая (ролевая) игра	5 15
	Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой	УК-1, ОПК-3	Устный ответ Кейс -задача Тест	10 10 10
	Итого по дисциплине (не более 100 баллов)			100

Критерии оценивания сформированности компетенций и перевод в 5-балльную шкалу

Общая сумма баллов по дисциплине	Показатели (оценка по дисциплине)	Критерии оценивания сформированности компетенций на этапе изучения дисциплины	Сформированность компетенций на этапе изучения дисциплины
90-100	5 (отлично)	глубокое и прочное усвоение программного материала; полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания; свободно справляющиеся с поставленными задачами, знания материала; правильно обоснованные принятые решения; владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ	компетенции сформированы на достаточном уровне
71-89	4 (хорошо)	знание программного материала; грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос; правильное применение теоретических знаний;	

		владение необходимыми навыками при выполнении практических задач.	
51-70*	3 (удовлетворительно)	усвоение основного материала; при ответе допускаются неточности; при ответе недостаточно правильные формулировки; нарушение последовательности в изложении программного материала; затруднения в выполнении практических заданий;	
50 и менее	2 (неудовлетворительно), не зачтено	незнание программного материала; при ответе возникают ошибки; затруднения при выполнении практических работ.	компетенции не сформированы

Шкала оценивания используется для оценивания различных видов оценочных средств. В каждом из них формируются и контролируются различные критерии освоения компетенций.

Шкала оценки выполнения оценочного средства в форме теста

Критерии оценки	Баллы
% правильно выполненных заданий	
Выполнено до 50% заданий	0
Выполнено от 51 до 70 % заданий	2
Выполнено от 71 до 85 % заданий	3
Выполнено от 86 до 100 % заданий	5

Шкала оценивания доклада

Критерии	Показатели	Баллы
Раскрытие проблемы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы	2
Представление	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.	1
Оформление	Широко использованы информационные технологии (Power Point). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.	1
Ответы на вопросы	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений.	1
Итого		5 6

Шкала оценки устного ответа (в форме дискуссии)

Предел длительности контроля	5 мин.
Критерии оценки	полнота раскрытия содержания материала; грамотность и логичность изложения материала; точное использование терминологии;

	<p>умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</p> <p>усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов;</p> <p>способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</p> <p>знание современной учебной и научной литературы</p>
Показатели оценки	макс 5 баллов
5 баллов	<p>обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</p> <p>знание основной и дополнительной литературы;</p> <p>последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</p> <p>уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</p> <p>демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</p> <p>подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3 балла	<p>обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</p> <p>дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p>правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p>демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
2 балла	<p>обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"> – было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи); – были выполнены все необходимые расчеты;

	<ul style="list-style-type: none"> – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	маж 15 баллов
10-15 баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
7 – 9 баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"> - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
3 – 6 баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"> - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Шкала оценки участия обучающегося в деловой (ролевой) игре

Критерии оценки	Баллы
Качество анализа избираемых вариантов игровой деятельности	3
Качество защиты избранного варианта: умение излагать основные положения, обоснованно отстаивать свою точку зрения, воспринимать противоположные точки зрения, отвечать на вопросы оппонентов	3
Точность соблюдения регламента	2
Активность команды во время групповой работы	3
Активность команды как оппонента при обсуждении вариантов других команд	2
Умение вести дискуссию	2
Сумма баллов	15

Шкала оценки выполнения оценочного средства в форме теста в ходе промежуточной аттестации

Критерии оценки	Баллы
% правильно выполненных заданий	
Выполнено до 50% заданий	0
Выполнено от 51 до 70 % заданий	5
Выполнено от 71 до 85 % заданий	7
Выполнено от 86 до 100 % заданий	10

Шкала оценки устного ответа в ходе промежуточной аттестации

Предел длительности контроля	5 мин.
Критерии оценки	полнота раскрытия содержания материала;

	<p>грамотность и логичность изложения материала; точное использование терминологии; умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов; способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; знание современной учебной и научной литературы</p>
Показатели оценки	макс 10 баллов
10 баллов	<p>обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
6-9 балла	<p>обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
1 – 5 балла	<p>обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач) в ходе промежуточной аттестации

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"> – было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи);

	<ul style="list-style-type: none"> – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
7-10 баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
5 – 7 баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"> - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
2 – 4 балла	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none"> - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Задание – это педагогическая форма, нацеленная на достижение усвоения обучающимися запланированных результатов. Каждое задание создано для определенной цели, а потому, можно сказать иначе, имеет свою миссию и свои характеристики. Учебные задания используются не только для контроля, но и для приобретения новых знаний, умений, навыков развития способов умственных действий, так и для контроля.

Оценочные средства учебных заданий

Входной контроль уровня подготовленности обучающихся в начале изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

Оценочное средство: Тест

Учебное задание: ответьте на вопросы входного контроля уровня подготовленности обучающихся в начале изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений», выбрав верный(ые) вариант(ы) ответа.

1. Вопрос:

Функция контроля реализуется ...

Варианты ответа:

- а. только линейными руководителями
- б. любым руководителем
- в. только функциональными руководителями
- г. всеми членами организации

2. Вопрос:

Вознаграждение принято делить на ...

Варианты ответа:

- а. внутреннее и внешнее
- б. официальное и неофициальное
- в. текущее и ожидаемое
- г. материальное и моральное

3. Вопрос:

Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

Варианты ответа:

- а. Соотношение прибыли и затрат на управление
- б. Техничко-экономические показатели
- в. Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- г. Уровень заработной платы руководителя организации

4. Вопрос:

Атрибутом авторитарного стиля управления является...

Варианты ответа:

- а. Децентрализация полномочий
- б. Преобладание неформальных коммуникаций
- в. Инициативность
- г. Директивность

5. Вопрос:

Каковы общие методы управления?

Варианты ответа:

- а. воспроизводственные и маркетинговые;
- б. законодательные и нормативные.
- в. административные, экономические и социально-психологические;
- г. сетевые и балансовые;

6. Вопрос:

В соответствии с основной классификацией системы различаются на:

Варианты ответа:

- а. технические;
- б. политические;
- в. правовые;
- г. биологические;
- д. социальные.

7. Вопрос:

Закон организации представляет собой:

Варианты ответа:

- а. договорные обязательства членов организации;
- б. устойчивую связь явлений или событий, присущую организациям;
- в. правила, установленные во внутренних нормативных актах организации;
- г. субъективную зависимость, периодически проявляющуюся в социальных организациях.

8. Вопрос:

Наиболее соответствует понятию «синергия»:

Варианты ответа:

- а. значительный прирост энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий членов организации;
- б. сохранение энергии в замкнутых материальных системах при воздействии факторов внешней среды;
- в. суммарный эквивалент материальных ресурсов, необходимых для функционирования организации.

9. Вопрос:

Жизненный цикл организации представляет собой:

Варианты ответа:

- а. период стабильного и эффективного функционирования организации;
- б. период от момента образования до ликвидации организации;
- в. период роста потенциала организации.

10. Вопрос:

Недостатками функциональной организационной структуры управления являются:

Варианты ответа:

- а. усложнение организационных связей;
- б. чрезмерная нагрузка на базовый уровень управления;
- в. медленное решение вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- г. перераспределение ответственности на работников нескольких структурных подразделений;
- д. медленная реакция на прямые управленческие воздействия;
- е. отсутствие возможности создания дуальных подструктур;
- ж. сложность построения.

Тема 1. Становление теории управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений в таможенном деле

Оценочное средство: доклад.

Учебное задание на выявление сформированности знаний классификации управленческих решений, на применение системного подхода при анализе проблемной ситуации, выявления факторов внешней и внутренней среды организации на принятие управленческого решения в таможенном деле, использование знаний о психологических аспектах принятия решений для разработки стратегии действий.

Темы докладов:

1. Внешняя и внутренняя среда организации в таможенном деле
2. Применение моделирования при разработке управленческих решений в таможенном деле.
3. Принятие решений в условиях риска и неопределенности (на примере конкретной управленческой задачи).
4. Проблемы, возникающие при реализации конкретного управленческого решения в таможенном деле.
5. Прогнозирование как элемент процесса разработки управленческого решения.
6. Экспертные оценки и их роль в управлении.
7. Особенности использования качественных методов разработки и принятия управленческих решений в таможенных органах.
8. Условия и факторы качества управленческих решений.
9. Информационная поддержка принятия управленческих решений в таможенном деле.
10. Целевая ориентация управленческих решений.

11. Ответственность за организационно управленческие решения с позиций социальной значимости в таможенном деле.

Тема 2. Методическое обеспечение процессов принятия управленческих решений в таможенном деле

Оценочное средство: устный ответ (в форме дискуссии)

Учебное задание на выявление сформированности комплексных знаний о характеристиках методов принятия управленческих решений, методов критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, в том числе теоретических знаний в области философии, социальной психологии, политологии, умения разработки стратегии действий, способности находить организационно-управленческие решения на примере практических кейсов внесудебного урегулирования конфликтов в таможенном деле.

Примите участие в дискуссии, выразите свою позицию и ответьте на вопросы:

1. Проблема многокритериального выбора управленческих альтернатив.
2. Влияние особенностей бизнеса на процесс разработки управленческих решений в таможенном деле.
3. Адаптация экономико-математических моделей к реальным условиям функционирования таможенных органов.
4. Использование различных методов разработки и принятия управленческих решений при решении конкретной управленческой задачи.
5. Влияние личности на процесс разработки и принятия управленческих решений.
6. Диагностика проблем как важный этап процесса разработки и принятия решения в таможенном деле. Методы критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода.
7. Особенности разработки управленческих решений в группе.
8. Использование математических моделей для решения задач оптимального распределения ресурсов.

Оценочное средство: кейс-задача

Учебное задание: с целью выявления сформированности умений и навыков принятия организационно-управленческих решений на примере внесудебного урегулирования конфликтов в таможенном деле, выполните следующее задание:

Кейс 1.

Социологические опросы показывают, более трети участников трансграничного пассажиропотока имеют потребность в более полной информации о предметах, запрещенных и ограниченных к ввозу/вывозу в РФ, с границ ближнего и дальнего зарубежья; около 45% опрошенных испытывают дефицит информации о правилах оформления коммерческих грузов. Отсутствие свободного доступа к информации, связанной с таможенной практикой России и других государств дальнего и ближнего зарубежья, часто влечет за собой административные правонарушения и неоправданный стресс. Создается благоприятная почва для возникновения конфликтной ситуации. Нарушив таможенные правила, пассажир не готов мириться с последствиями, выражая это в обостренной эмоциональной реакции. Он инициирует конфликт, получая «психологический выигрыш» в эмоциональной разрядке. Так как деловое общение - это «субъект-субъектное» взаимодействие, то негативные эмоции одного из участников вызывают ответную реакцию другого (эффект «заражения» эмоциями). Однако должностное лицо таможенных органов, находясь при выполнении служебных обязанностей, вынужден эти эмоции подавлять, в результате у него возникает психическая напряженность, которая будет искать своего выхода. Характер снятия психической напряженности зависит от индивидуального стиля профессиональной деятельности. Описанный

конфликт можно классифицировать как конфликт интересов, которые оказываются в данной конфликтной ситуации несовместимыми, так как его участников волнуют различные проблемы.

Вопросы:

1. Приведите примеры внесудебного урегулирования подобных конфликтов.
2. Предложить стратегию и тактику выхода из конфликта.
3. Оценить результаты прогноза реализации предложенной тактики.

Тема 3. Методы принятия управленческих решений: социологические, целеполагания. Анализ проблемной ситуации и методы предпланового стратегического анализа в таможенном деле.

Оценочное средство: устный ответ (в форме дискуссии)

Учебное задание: с целью выявления сформированности способности к анализу социально-экономических процессов в целях разработки организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней), применению системного подхода при анализе проблемной ситуации, навыков разработки стратегии действий на базе комплексных общегуманитарных знаний, умения использовать методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней) в таможенном деле.

Примите участие в дискуссии, выразите свою позицию и ответьте на вопросы:

- определение проблемы и целей исследования в процессе принятия решений в таможенном деле;
- методы социологических исследований внутри организации;
- общая характеристика методов целеполагания;
- возможности применения метода структуризации в таможенном деле;
- преимущества управления по целям;
- содержание анализа проблемной ситуации, технология его проведения;
- системный подход при анализе проблемной ситуации;
- методы анализа социально-экономических процессов в целях разработки организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней);
- метод логико-смыслового моделирования проблем;
- выявление проблем совершенствования управления в таможенном деле;
- особенности принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций в таможенном деле;
- применение ситуационного анализа при разработке организационно-управленческих решений в таможенном деле.

Оценочное средство: Кейс-задача

Учебное задание: с целью выявления сформированности умений и навыков разработки и принятия обоснованных организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней) в таможенном деле выполните следующее задание.

Кейс-задача №1.

Дано: пограничный сухопутный таможенный пост, где ведется одновременное обслуживание грузового и легкового автотранспорта на нескольких полосах, как на въезде, так и на выезде с таможенной территории. Причем каждая полоса обслуживания может иметь специфические проблемы, связанные с обслуживанием разного автотранспорта.

Кроме параллельного управления, принятие решения может производиться и поэтапно, согласно специализированным функциям подразделений внутри систем или подсистем таможенных органов. Таким образом, может быть организован последовательный процесс управления отдельными, небольшими таможенными операциями, этапами или процедурами. В каждом случае во главе будут стоять руководители или ответственные лица, принимающие участие в выработке окончательного решения. Одним из примеров таких решений можно привести 5-ступенчатый таможенный контроль при обработке товаров, поступающих на вход системы. На первом этапе производится прием и регистрация грузовой таможенной декларации (ГТД) и других сопроводительных документов. На втором этапе производится контроль за правильностью определения кода товара в соответствии с товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности и страны происхождения товара, а также соблюдения мер нетарифного регулирования. На третьем этапе осуществляется входной валютный контроль и контроль таможенной стоимости товаров. Четвертый этап предназначен для контроля таможенных платежей и наконец, на пятом этапе производится досмотр и выпуск товаров. При последовательном процессе управления выход (решение) одной процедуры подоперации (этапа) является входом следующей подоперации. Такая возможность деления делает системный анализ средством для разбиения каждой операции до набора элементарных действий. Так, например, первый этап таможенного контроля (прием и регистрация ДТ) можно разбить на следующие действия:

- 1.1—проверка соблюдения условий, необходимых для принятия деклараций (ДТ);
- 1.2—прием деклараций и других документов;
- 1.3—общая проверка декларации и ее электронной копии на соответствие действующим правилам заполнения согласно заявленной таможенной процедуре;
- 1.4—возврат таможенной декларации при невыполнении соответствующих правил;
- 1.5— регистрация таможенной декларации;
- 1.6—формирование таможенного дела (учет, архив).

Вопрос: Прокомментируйте применение методов разработки управленческого решения при параллельном и поэтапном управлении в предложенной ситуации.

Кейс-задача № 2.

Должностное лицо участвует в принятии решения о закупке таможенным органом товаров, являющихся результатами интеллектуальной деятельности, исключительными правами на которые обладает оно само, его родственники или иные лица, с которыми связана личная заинтересованность должностного лица. Меры предотвращения и урегулирования: должностному лицу следует уведомить о наличии личной заинтересованности представителя нанимателя и непосредственного начальника в письменной форме. При этом рекомендуется, по возможности, отказаться от участия в соответствующем конкурсе. Представителю нанимателя рекомендуется вывести должностное лицо из состава комиссии по размещению заказа на время проведения конкурса, в результате которого у должностного лица есть личная заинтересованность.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения представителю нанимателя.

Тема 4. Реализация управленческих решений в таможенном деле

Оценочное средство: устный ответ (в форме дискуссии)

Учебное задание: с целью выявления сформированности комплексной системы знаний об особенностях оценки эффективности организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней) в таможенном деле, умений и навыков разработки мер регулирующего воздействия.

Примите участие в дискуссии, выразите свою позицию и ответьте на вопросы:

- проблемы организации исполнения принятых управленческих решений;
- особенности процедуры организации выполнения управленческих решений;
- стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения;
- контроль реализации управленческих решений;
- значение, функции и виды контроля;
- социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения;
- методы контроля и оценки исполнения решений;
- решение как акт организационных изменений;
- понятие эффективности управленческого решения;
- необходимость и возможность оценки эффективности управленческого решения. эффективность решений и управления;
- методы оценки эффективности решения;
- особенности оценки эффективности управленческого решения, ключевые составляющие эффективности;
- понятие и виды ответственности (юридическая, социальная, моральная), ответственность за решение и его последствия, формы и мера ответственности дифференциация ответственности в организации;
- правовой и нравственный аспекты ответственности руководителя;
- санкции как форма реализации ответственности;
- разработка мер регулирующего воздействия.

Оценочное средство: деловая (ролевая) игра

Учебное задание: с целью выявления сформированности умений и навыков использования методов разработки и принятия управленческих решений, оценки эффективности организационно-управленческих решений (оперативного и стратегического уровней) в таможенном деле и разработки мер регулирующего воздействия.

Деловая игра “Сложный день начальника отдела таможенного поста”.

План проведения игры

1-й этап. Формируются группы (отделы) в соответствии с типовой структурой таможенного поста.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль начальника соответствующего отдела. Начальники отделов выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своем виртуальном отделе, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Начальники отделов приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию: Место действия - коридор таможенного поста; действующие лица – Начальник отдела и Сотрудник отдела. События: Рабочий день. Начальник отдела выходит из кабинета начальника таможенного поста и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один за другим Сотрудники отдела, каждый со своей производственной проблемой. Задача Начальника отдела - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Начальником отдела так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Начальнику отдела дается от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Начальника отдела - проблема считается нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Начальники отделов могут работать не со своей группой, при

этом каждый Сотрудник получает право присуждать Начальнику отдела от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

5-й этап. Пленарная дискуссия по обсуждению деловой игры. Подведение итогов.

Промежуточная аттестация

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета с оценкой по дисциплине «Методы принятия управленческих решений применяется тест, устный ответ и решение кейс-задачи с целью выявления сформированности компетенций: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий и ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности.

Оценочное средство: Тест

Тест

1. Чем вызывается необходимость принимать решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций?

а) **Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.**

б) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.

в) Принятие решений связано с изменением целей управления.

г) Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.

2. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

а) Условия определенности.

б) Условия риска.

в) Условия неопределенности.

г) **Условия риска и неопределенности.**

3. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

а) Стандартное.

б) Хорошо структурированное.

в) **Формализованное.**

г) Детерминированное.

4. Модель принятия решений Врума – Йеттона в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций:

а) Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы.

б) Помогает руководителю обосновать принятое решение.

в) Позволяет выбрать метод разработки решения.

г) **Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.**

5. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:

а) В паритетных группах

б) **В иерархических группах**

в) Носят индивидуальный характер.

6. Что понимается под технологией принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций?

- а) **Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.**
- б) **Методы разработки и выбора альтернатив.**
- в) Методы исследования операций.
- г) Экспертные технологии.

7. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

- а) **Метод теории игр.**
- б) Метод разработки сценария.
- в) Метод Дельфи.
- г) **Метод управления запасами.**
- д) **Метод линейного программирования.**

8. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости?

- а) Бюрократическим характером современных организаций.
- б) **Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом.**
- в) Чрезмерной централизацией управления.
- г) Нечетким распределением прав и ответственности.

9. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”?

- а) **Принимаемые решения более обоснованы.**
- б) Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения.
- в) Решения принимаются весьма оперативно.
- г) **Реализация решений проходит быстро и эффективно.**
- д) **Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.**

10. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?

- а) Опасность принятия неудачного решения.
- б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.
- в) **Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.**
- г) Невозможность прогнозировать результаты решения.

11. Какие пути предлагает теория принятия решений для преодоления проблем?

- а) **Ликвидация проблемы**
- б) Игнорирование проблемы
- в) **Уменьшение актуальности проблемы**
- г) **Решение проблемы**
- д) Переформулировка проблемы

12. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

- а) Достижение поставленной цели.
- б) Результат, полученный от реализации решения.
- в) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
- г) **Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.**

13. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?

- а) **От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления.**
- б) Эти понятия тождественны.

14. Что вы понимаете под управленческим решением в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций?

- а) Распределение работы между работниками организации.
- б) Конечный результат деятельности организации.
- в) Завершающий этап процесса управления организацией.
- г) **Выбор альтернативы из множества вариантов действий.**

15. Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации?

- а) **определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;**
- б) определение альтернативных вариантов динамики их изменения;
- в) определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
- г) корректировка поставленных целей.

16. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

- а) **принятию более эффективных решений;**
- б) принятию более надежных решений;
- в) принятию своевременных решений;
- г) принятию качественных решений.

17. Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий?

- а) формирование оценочной системы;
- б) **глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий;**
- в) определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития;
- г) формирование критериев оценки.

18. Каково преимущество использования коллективных экспертиз?

- а) разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения;
- б) **возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение;**
- в) предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений;
- г) детальный анализ ситуации.

19. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- а) детерминированные и вероятностные;
- б) глобальные и локальные;
- в) **традиционные и нетипичные;**
- г) долгосрочные и краткосрочные.

20. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) риска;

- б) стабилизации производства;
- в) **определенности;**
- г) конкуренции.

21. Факторы своевременности решения - это:

- а) мотивация разработчиков решения;
- б) **форма разработки решения;**
- в) **методы разработки решения;**
- г) контроль выполнения решения.

22. Признаки научной обоснованности решений - это:

- а) **наличие моделей, расчетов в обосновании решений;**
- б) ответственность за исполнение решений;
- с) сроки разработки решений;
- в) методы разработки решений;
- г) сроки выполнения решения.

23. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

- а) научная обоснованность
- б) логичность
- в) **своевременность**
- г) **адаптивность**
- д) перспективность

24. К методам математического моделирования относятся:

- а) **теории очередей**
- б) управление финансами
- в) **модели линейного программирования**
- г) теория вероятностей

25. Какие специфические особенности характеризуют «метод Делфи»:

- а) анонимность экспертов
- б) регулируемая обратная связь
- в) наличие канала прямого получения информации
- г) **статистическая обработка результатов опроса и формирование группового**

ответа

26. Какие методы экспертных оценок являются основными:

- а) **метод комиссий**
- б) метод рыночной атаки
- в) **метод разработки сценариев**
- г) метод Врума-Йеттона

27. Какой характер носит экспертная информация?

- а) количественный
- б) множественный
- в) двойной
- г) **качественный**

28. Классификация управленческих решений – это:

- а) ранжирование решений;
- б) оценка качества решений;

- в) **группировка решений по каким-либо признакам;**
- г) структуризация решений.

29. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:
- а) риска;
 - б) стабилизации производства;
 - в) **определенности;**
 - г) конкуренции.

Оценочное средство: Устный ответ (в ходе промежуточной аттестации)

Примерные вопросы к зачету с оценкой

- 1. Теория принятия решений. Основные понятия и определения.
- 2. Ответственность за организационно-управленческие решения в таможенном деле.
- 3. Функциональная направленность управленческих решений.
- 4. Классификация управленческих решений.
- 5. Условия обеспечения качества управленческих решений в таможенном деле.
- 6. Применение научных подходов в принятии управленческих решений.
- 7. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
- 8. Проблемная ситуация в управлении в таможенном деле.
- 9. Целевая ориентация управленческих решений.
- 10. Моделирование процесса разработки управленческих решений.
- 11. Модель процесса реализации управленческих решений.
- 12. Состав и содержание процесса разработки управленческих решений в органах государственной власти.
- 13. Источники и виды неопределенности при разработке управленческих решений.
- 14. Управление рисками в таможенном деле.
- 15. Задача принятия решения.
- 16. Классификация методов разработки управленческих решений.
- 17. Методы принятия решений в управлении операционной деятельностью таможенных органов.
- 18. Формализованные методы разработки управленческих решений.
- 19. Неформализованные методы разработки управленческих решений.
- 20. Комбинированные методы разработки управленческих решений.
- 21. Основные понятия общей теории моделирования.
- 22. Общие классы моделей.
- 23. Модели экономики и их задачи.
- 24. Модели управления и их задачи.
- 25. Имитационное моделирование.
- 26. Математические модели – основа оптимизации управленческих решений.
- 27. Классификация задач оптимизации.
- 28. Роль и задачи экспертного оценивания.
- 29. Классификация методов экспертных оценок.
- 30. Математические методы анализа экспертных оценок.
- 31. Фундаментальные методы научного познания, используемые при разработке управленческих решений.
- 32. Методы индивидуального принятия управленческих решений.
- 33. Методы коллективного принятия управленческих решений в таможенном деле.
- 34. Метод «мозговой атаки».
- 35. Метод Дельфи.
- 36. Метод морфологического анализа.
- 37. Общая задача линейного программирования.

38. Теория игр. Основные понятия и определения.
39. Критерии принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
40. Дерево решений.
41. Сетевая модель и ее основные элементы.
42. Построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления в таможенном деле.
43. Понятие и виды эффективности управленческих решений в таможенном деле.

Оценочное средство: Кейс-задача

Пример кейс-задачи для зачета с оценкой

В целях совершенствования структуры таможенных органов были проведены мероприятия вывода всех структурных подразделений Московской областной таможни из подчинения Центрального таможенного управления и передачи в управление центральному аппарату Федеральной таможенной службы Российской Федерации (далее — ЦА ФТС России).

Управление деятельностью таможенных органов Российской Федерации осуществляется в рамках установленной четырехуровневой организационной структуры управления. Исключение составляют Центральная энергетическая, Центральная акцизная, Центральная базовая, Центральная таможня – в виду их специфики, аэропорты – Шереметьевская таможня, Домодедовская таможня, Внуковская таможня, а также Калининградская областная таможня, Крымская таможня и Севастопольская таможня — по геополитическим причинам. Причиной вывода Московской областной таможни из четырехуровневой организационной структуры управления является необходимость усиления непосредственного контроля ЦА ФТС России за деятельностью Московской областной таможни, которая администрирует 1/5 поступления всех таможенных платежей в федеральный бюджет Российской Федерации.

В связи с изменением статуса Московской областной таможни возникла нестандартная ситуация, вызвавшая сбой в работе таможен прямого подчинения. С 3 июля по 7 июля 2017 года в работе Московской областной таможни и ее структурных подразделений, а в частности Коломенского таможенного поста, а также в работе таможен непосредственного подчинения наблюдалась нестандартная ситуация. В обозначенный период частично отсутствовало таможенное оформление и взаимодействие с другими таможенными и государственными органами, а также с бизнес-сообществом.

Проблема, которая нашла свое проявление в работе таможен непосредственного подчинения, характеризуется непредвиденной нагрузкой на сервера таможен непосредственного подчинения, что повлекло за проблемы электронного декларирования. Должностные лица Коломенского таможенного поста столкнулись с проблемами не только подачи декларации на товары (далее — ДТ) декларантами, но и с ее регистрацией и выпуском. Поданные ДТ приходили с задержкой, либо не регистрировались по разным причинам: «Указанная комбинация отсутствует в списке таможенных органов», «Незарегистрированный налогоплательщик», «Превышен интервал ожидания от архива декларанта» и т.д. Подобная ситуация является примером проблемы электронного декларирования, которая оказывает непосредственное влияние на участников внешнеэкономической деятельности (далее — участники ВЭД), терпящих в таком случае издержки в связи с простоем товара и в связи с осуществлением дополнительных мероприятий, например, обязанность декларанта в этом случае подавать корректировку ДТ.

Для обеспечения беспереывного потока, бесперебойной работы организаций, увеличения поставок и таможенных платежей начальником Коломенского таможенного поста было принято управленческое решение об изменении режима работы и о составлении

списка организаций, допущенных к оформлению на Коломенском таможенном посту, на основании обращений таких организаций.

Что касается информирования участников ВЭД, то текст приказа ФТС России от 3 февраля 2017 года №162 «О переподчинении Московской областной таможни» опубликован на сайте ФТС России не был, а информация об изменении кода была доведена краткой новостью 6 июня 2017 года. Код таможенного органа необходим непосредственно для целей электронного декларирования, таким образом, после изменения такого кода было выявлено, что не все участники ВЭД, которые декларируются на Коломенском таможенном посту, были осведомлены, следовательно, возникла проблема информирования. Реакцией начальника Коломенского таможенного поста стало принятие управленческого решения о дополнительном размещении данной информации на информационных стендах в помещениях и на территории поста.

Представьте себя на месте начальника Коломенского таможенного поста:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.