

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Зудин Александр Борисович  
Должность: Директор  
Дата подписания: 06.02.2024 15:44:51  
Уникальный программный код:  
0e1d6fe4fcfd800eb2c45df9ab36751df3579e2c

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ НАУЧНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ ИМЕНИ Н.А. СЕМАШКО»**

**ФГБНУ «Национальный НИИ общественного здоровья имени Н.А. Семашко»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Руководитель центра высшего и  
дополнительного профессионального  
образования ФГБНУ  
«Национальный НИИ общественного  
здоровья имени Н.А. Семашко»**

\_\_\_\_\_/Е.А. Берсенева /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

М. П.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Методы принятия управленческих решений**

*Наименование дисциплины (модуля)*

Программа составлена на основе требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки

**38.04.02 Менеджмент. Направленность Менеджмент медицинской организации**

*Код и направление подготовки. Направленность*

**Магистр**

*Квалификация (степень) выпускника*

**Очно-заочная**

*Форма обучения*

**СОГЛАСОВАНО**

Программа одобрена на заседании учебно-методического совета

от « 16 » мая 2017 г. Протокол № 5

**СОСТАВИТЕЛИ**

Заведующая центром высшего и дополнительного профессионального образования, д.м.н., профессор

Берсенева Евгения  
Александровна

Заведующий отделом исследований общественного здоровья, д.м.н., профессор

Черкасов Сергей  
Николаевич

*Должность, степень*

*Подпись*

*Расшифровка подписи*

## 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Дисциплина (модуль)

### ➤ Методы принятия управленческих решений

*Наименование дисциплины и Модуля (при наличии)*

реализуется в базовой части учебного плана по направлению подготовки  
*базовой/вариативной*

### ➤ 38.04.02 Менеджмент Направленность (профиль) "Менеджмент медицинской организации"

*Код и Наименование специальности/Направления подготовки/Направленность*

очно-заочной формы обучения.

*очной/ очно-заочной*

Цель:

➤ Обучение применению различных методов разработки и принятия оптимальных управленческих решений на практике в области менеджмента.

Задачи:

➤ Приобретение знаний в области принятия управленческих решений;

➤ Ознакомление с методами принятия решений в управлении производственной деятельностью организаций;

➤ Уметь анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы Компетенции, закрепленные за дисциплиной (модулем).

№	Код	Содержание компетенции
1.	ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
2.	ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
3.	ОК-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю) выражаются в знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности и характеризуют этапы формирования компетенций и обеспечивают достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формирование у обучающихся компетенций включает в себя следующие результаты обучения по дисциплине (модулю).

№	Код компетенции	Результаты обучения
1.	ОК-2	Знать: - место и роль управленческих решений в системе менеджмента; - взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией; Уметь: - ставить достижимые цели; - правильно определять и характеризовать проблему; - определять параметры проблемы. Навыки: - структуризации проблемы. Приобрести опыт: - находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность
2.	ОПК-2	Знать:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии процесса разработки управленческих решений;</li> <li>- критерии оценки эффективности управленческих решений;</li> <li>- способы контроля реализации управленческих решений.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать различные критерии при разработке вариантов достижения цели;</li> <li>- выполнять анализ альтернатив действий.</li> </ul> <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- моделирование процессов разработки управленческих решений;</li> </ul> <p>Приобрести опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.</li> </ul>
3.	ОК-1	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений.</li> <li>- приемы разработки и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классифицировать управленческие решения;</li> <li>- анализировать и описывать сложные ситуации;</li> <li>- оценивать возможные последствия принятых решений для производителей, потребителей, организации в целом.</li> </ul> <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владение методами построения решающего дерева альтернатив для многокритериальной задачи выбора оптимального пути достижения поставленной цели.</li> </ul> <p>Приобрести опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</li> </ul>

### 3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля)

➤ Методы принятия управленческих решений

*Наименование дисциплины и Модуля (при наличии)*

составляет 2 зачетных единиц 72 акад. часов

Организационная форма учебной работы	Трудоемкость					
	зач. ед.	акад. час.	по семестрам (акад.час.)			
			3			
Общая трудоемкость по учебному плану	2	72	72			
Контактная работа обучающихся с преподавателем		18	18			
Аудиторные занятия:		18	18			
➤ занятия лекционного типа		8	8			
➤ занятия семинарского типа		10	10			
Внеаудиторные занятия		0	0			
Самостоятельная работа		54	54			
Промежуточный контроль:	Зачет		0	0		

#### 4. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Содержание дисциплины (модуля) структурировано по разделам. Трудоемкость раздела дисциплины (модуля) разбивается по видам учебных занятий с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и отражается в тематическом плане.

В тематическом плане указывается распределение часов по разделам дисциплины (модуля) в зависимости от видов учебных занятий.

Структура дисциплины (модуля) в академических часах.

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля)	Семестр	Общая трудоемкость	из них:							Самостоятельная работа
				Контактная работа обучающихся с преподавателем					В/а <sup>1</sup>		
				Аудиторная работа							
				Лекции	Семинары	ПЗ <sup>2</sup>	Практикум	ЛР <sup>3</sup>			
1.	Раздел 1. Системные основы методологии принятия управленческих решений	3	24	3	3						
2.	Раздел 2. Процесс принятия управленческих решений	3	24	3	3						18
3.	Раздел 3. Методы принятия управленческих решений	3	24	2	4						18
	Итого:		72	19	38						54

При изучении дисциплины (модуля) предусматривается применение инновационных форм учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

Интерактивные формы проведения учебных занятий

№ п/п	Раздел / тема дисциплины (модуля)	Вид занятия	Используемые интерактивные формы проведения занятий
1.	Системные основы методологии принятия управленческих решений	Лекционного типа	визуализированная лекция
2.	Процесс принятия управленческих решений	Лекционного типа	визуализированная лекция
3.	Методы принятия управленческих решений	Лекционного типа	визуализированная лекция

Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам, включает название разделов и тематическое содержание теоретического курса занятий лекционного типа и практического курса занятий семинарского типа.

Тематический план занятий лекционного типа

№	Раздел	Тема лекции и ее содержание
---	--------	-----------------------------

<sup>1</sup> Внеаудиторная работа

<sup>2</sup> Практические занятия

<sup>3</sup> Лабораторные работы

п/п	дисциплины (модуля)	
1.	Системные основы методологии принятия управленческих решений	<p>Лекция 1. История науки об управленческих решениях. Основные школы и подходы в науке управления.</p> <p>Возникновение и развитие теории принятия решений. Основные методологические подходы в науке управления. Основные понятия и определения теории принятия управленческих решений. Основные понятия теории принятия управленческих решений. Люди и их роли в процессе принятия решений.</p> <p>Лекция 2. Понятие и сущность управленческого решения.</p> <p>Понятие управленческого решения. Творческий характер управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческому решению. Виды, типология управленческих решений. Их классификация. Типология управленческих решений. Многогранность классификации управленческих решений.</p> <p>Лекция 3. Распределение властных полномочий при разработке управленческих решений.</p> <p>Направления распределения полномочий при разработке управленческих решений. Делегирование полномочий. Формы разработки и реализации управленческих решений. Формы разработки управленческих решений. Формы реализации управленческих решений.</p>
2.	Процесс принятия управленческих решений	<p>Лекция 4. Определение целей, выявление и исследование проблем организации.</p> <p>Целевая ориентация управленческих решений. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений. Основные этапы процесса разработки управленческих решений. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческих решений. Механизм принятия решений..</p> <p>Лекция 5. Анализ альтернативных вариантов управленческих решений.</p> <p>Сущность альтернативных решений. Сравнение и выбор альтернатив.</p> <p>Влияние внутренней и внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию управленческих решений. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений.</p> <p>Лекция 6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Методы управления рисками при принятии управленческих решений. Методы управления рисками при принятии управленческих решений.</p>
3.	Методы принятия управленческих решений	<p>Лекция 7. Моделирование управленческих решений.</p> <p>Требования к модели процесса разработки управленческих решений.</p> <p>Классификация моделей процесса принятия. Коллективные методы принятия управленческих решений. Стратегии выработки группового решения. Коллективные методы обсуждения и принятия решений.</p> <p>Неформальные методы принятия управленческих решений.</p> <p>Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Их характеристика, преимущества и недостатки. Количественные методы принятия управленческих решений. Линейное моделирование (программирование), динамическое программирование,</p>

	<p>вероятностные и статистические модели, теория игр, имитационное моделирование.</p> <p>Лекция 8. Шкалы оценок. Виды и типы шкал.</p> <p>Шкалы непрерывных и дискретных оценок, шкалы количественных и качественных оценок. Типы шкал. Области применения методов принятия управленческих решений. Характеристика решаемых проблем в зависимости от условий принятия решений. Контроль и ответственность в процессе разработки и принятия управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений, виды контроля. Заключительный контроль. Ответственность в процессе разработки и принятия управленческих решений. Виды ответственности.</p>
--	---

Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля)	Содержание раздела дисциплины (модуля) структурированное по темам
1.	Системные основы методологии принятия управленческих решений	<p>Тема 1. История науки об управленческих решениях. Основные школы и подходы в науке управления.</p> <p>Возникновение и развитие теории принятия решений. Взаимодействие науки об управленческих решениях с науками об управлении. Основные методологические подходы в науке управления (системный, ситуационный, процессный, количественный комплексный, интеграционный, функциональный, динамический).</p> <p>Тема 2. Основные понятия и определения теории принятия управленческих решений.</p> <p>Основные понятия теории принятия управленческих решений: управление, лицо принимающее решение, задача управления, решение, цель управления, модель, условия разработки решений, альтернатива. Понятие зависимых и независимых альтернатив. Признаки, факторы, критерии альтернатив. Выбор критериев. Люди и их роли в процессе принятия решений.</p> <p>Тема 3. Понятие и сущность управленческого решения.</p> <p>Понятие управленческого решения. Управленческое решение как процесс. Творческий характер управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческому решению.</p> <p>Тема. 4 Виды, типология управленческих решений. Их классификация.</p> <p>Типология управленческих решений. Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные осторожные решения. Многогранность классификации управленческих решений.</p> <p>Тема. 5 Распределение властных полномочий при разработке управленческих решений.</p> <p>Направления распределения полномочий при разработке управленческих решений. Делегирование полномочий. Централизация решений. Понятие децентрализации. Проблема выбора между централизацией и децентрализацией.</p> <p>Тема 6. Формы разработки и реализации управленческих решений. Формы разработки управленческих решений (указ, закон, акт, приказ и т.д.). Формы реализации управленческих решений (подписание, деловая беседа, разъяснение, убеждение, принуждение, наставление, личный пример и т. д.).</p>

2.	Процесс принятия управленческих решений	<p>Тема 7. Определение целей, выявление и исследование проблем организации.</p> <p>Целевая ориентация управленческих решений. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений.</p> <p>Тема 8. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.</p> <p>Характеристика основных этапов процесса принятия управленческих решений. Механизм принятия решений. Общий подход, алгоритм и особенности решения проблем. Сущность, структура и модель процесса принятия решений. Принципы принятия эффективных решений.</p> <p>Тема 9. Анализ альтернативных вариантов управленческих решений.</p> <p>Сущность альтернативных решений. Сравнение и выбор альтернатив. Понятие доминирующей альтернативы. Множество Эджворта-Паретто, несравнимые альтернативы. Методы сравнения альтернативных решений и выбор решения.</p> <p>Тема 10. Влияние внутренней и внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений.</p> <p>Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию управленческих решений. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений. Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческих решений.</p> <p>Тема 11. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Классификация рисков.</p> <p>Тема 12. Методы управления рисками при принятии управленческих решений.</p> <p>Методы управления рисками при принятии УР. Предупреждение риска. Снижение риска. Компенсация ущерба. Процесс управления рисками.</p>
3.	Методы принятия управленческих решений	<p>Тема 13. Моделирование управленческих решений.</p> <p>Необходимость моделирования управленческих решений в современных условиях. Требования к модели процесса разработки управленческих решений. Классификация моделей процесса принятия. Экспертное моделирование и особенности его применения.</p> <p>Тема 14. Коллективные методы принятия управленческих решений.</p> <p>Стратегии выработки группового решения. Стратегия простого большинства. Стратегия оптимального предвидения. Коллективные методы обсуждения и принятия решений (метод Дельфы, мозговая атака, система «кингисе», принцип Курно и др.)</p> <p>Тема 15. Неформальные методы принятия управленческих решений.</p> <p>Общая характеристика методов, применяемых в процессе принятия управленческих решений. Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Их характеристика, преимущества и недостатки.</p> <p>Тема 16. Количественные методы принятия управленческих</p>

	<p>решений.          Линейное моделирование (программирование), динамическое программирование, вероятностные и статистические модели, теория игр, имитационное моделирование.          Тема 17. Шкалы оценок. Виды и типы шкал.          Шкалы непрерывных и дискретных оценок, шкалы количественных и качественных оценок, шкала порядка, интервальная шкала, шкала пропорциональных оценок, номинальная шкала и др.          Тема 18. Области применения методов принятия управленческих решений.          Характеристика решаемых проблем (типичные, структурируемые, слабо структурируемые) в зависимости от условий принятия решений (определенность, риск, неопределенность). Методы (средства) принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.          Тема 19. Контроль и ответственность в процессе разработки и принятия управленческих решений.          Контроль реализации управленческих решений, виды контроля. Заключительный контроль. Ответственность в процессе разработки и принятия управленческих решений. Виды ответственности.</p>
--	--

### **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся содержит несколько видов изучения учебного материала.

Виды самостоятельной внеаудиторной работы обучающихся:

- Работа с литературными и иными источниками, электронными образовательными ресурсами
- Выполнение домашних заданий. Работа с лекционным материалом. Подготовка к практическим занятиям. Работа с раздаточным материалом в электронном виде

*Вид самостоятельной работы*

#### **5.1. Задания на самостоятельную работу**

Формы организации самостоятельной работы обучающихся включают темы, выносимые для самостоятельного изучения; вопросы для самоконтроля; типовые задания для самопроверки и другое.

Типовые оценочные средства для проведения контроля качества выполненной самостоятельной работы по дисциплине (модулю) представлены в Приложении к данной программе дисциплины (модуля).

##### **5.1.1. Задания на самостоятельную работу по разделу 1**

Цель задания:	Приобретение знаний в области принятия управленческих решений
Содержание работы обучающегося:	Работа с рекомендованной основной и дополнительной литературой; с электронными учебниками и учебными пособиями. Выполнение тестовых заданий.
Код формируемой компетенции	ОК-2, ОПК-2, ОК-1
Задания для самостоятельной работы:	Задания в тестовой форме
Форма контроля	Тестирование.
Источники:	Рекомендованная основная и дополнительная литература; Интернет-



	ресурсы, информационно-справочные системы
<b>5.1.2. Задания на самостоятельную работу по разделу 2</b>	
Цель задания:	Приобретение знаний в области принятия управленческих решений
Содержание работы обучающегося:	Работа с рекомендованной основной и дополнительной литературой; с электронными учебниками и учебными пособиями
Код формируемой компетенции	ОК-2, ОПК-2, ОК-1
Задания для самостоятельной работы:	Задания в тестовой форме
Форма контроля	Тестирование
Источники:	Рекомендованная основная и дополнительная литература; Интернет-ресурсы, информационно-справочные системы
<b>5.1.3. Задания на самостоятельную работу по разделу 3</b>	
Цель задания:	Ознакомление с методами принятия решений в управлении производственной деятельностью организаций.
Содержание работы обучающегося:	Работа с рекомендованной основной и дополнительной литературой; с электронными учебниками и учебными пособиями
Код формируемой компетенции	ОК-2, ОПК-2, ОК-1
Задания для самостоятельной работы:	Задания в тестовой форме
Форма контроля	Тестирование.
Источники:	Рекомендованная основная и дополнительная литература; Интернет-ресурсы, информационно-справочные системы

## **5.2. Методические указания для обучающихся по подготовке к самостоятельной работе**

Учебно-методические материалы помогают обучающемуся организовать самостоятельное изучение тем (вопросов) дисциплины (модуля). Для организации самостоятельной работы созданы следующие условия:

- наличие и доступность необходимого учебно-методического и справочного материала;
- система регулярного контроля качества выполненной самостоятельной работы;
- консультационная помощь преподавателя.

Методически самостоятельная работа обучающихся обеспечена:

- графиками самостоятельной работы, содержащими перечень форм и видов аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся, цели и задачи каждого из них, сроки выполнения и формы контроля над ней
- методическими указаниями для обучающихся по самостоятельной работе, содержащие целевую установку и мотивационную характеристику изучаемых тем, структурно-логическими и графологическими схемами по изучаемым темам, списками основной и дополнительной литературы для изучения всех тем дисциплины (модуля), теоретическими вопросами и вопросами для самоподготовки.

Методические указания разработаны для выполнения целевых видов деятельности при подготовке полученных заданий на занятиях семинарского типа и др.

### 5.3. Оценка самостоятельной работы обучающихся

Контроль самостоятельной работы – вид контактной внеаудиторной работы обучающихся по образовательной программе. Контроль самостоятельной работы осуществляется преподавателем, ведущим занятия семинарского типа.

Таблица 1. Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы являются

Форма контроля	Оценка	Критерии оценки
Тестирование	Зачтено/не зачтено	«Зачтено» уровень освоения учебного материала позволяет обучающемуся давать верные ответы на 50% и более тестовых заданий в тесте. «Не зачтено» в тесте более 50% ответов не верных.

### 6. Фонд оценочных средств дисциплины (модуля) для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Контрольные задания или иные оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) представлены в виде фонда оценочных средств.

Паспорт фонда оценочных средств дисциплины (модуля) для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) включает перечень компетенций с указанием этапов их формирования; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) представлен в Приложении к данной программе дисциплины (модуля).

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) включает следующие оценочные средства:

Задания в тестовой форме

Контрольные задания

Ситуационные задачи

#### 6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Задание.

1. Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает: \_\_\_\_\_ метод.
2. Математический метод, в котором используются линейные зависимости – это \_\_\_\_\_.
3. Математический метод, который позволяет вводить дополнительные переменные в процесс решения задач – это \_\_\_\_\_.

Ответ:

1. методы теории игр
2. линейное программирование
3. динамическое программирование

Задача.

Мебельная фабрика выпускает три вида изделий: диваны, стулья и кресла. Доход от реализации одного изделия каждого типа известен и составляет 2000, 500, 1000 руб. соответственно. Требуется построить целевую функцию, позволяющую количественно оценивать месячный доход фабрики в зависимости от объемов выпускаемой продукции.

Решение.

Доход от реализации продукции, выпущенной фабрикой, обозначим через  $Z$ . Очевидно, что его величина зависит от количества изделий каждого наименования, которые изготовит фабрика. В качестве управляемых переменных можно выбрать количество выпущенных изделий: число диванов, стульев и кресел (шт.), обозначим через  $x_1, x_2, x_3$  соответственно. Зная доход от реализации единицы каждого изделия (2000, 500, 1000 руб.), легко записать формулу, позволяющую рассчитывать суммарный доход в зависимости от того, сколько изделий каждого типа будет выпущено фабрикой:

$$Z = 2000x_1 + 500x_2 + 1000x_3.$$

Такая целевая функция связывает критерий оптимальности - доход  $Z$ , который необходимо максимизировать, с переменными решения - объемами выпуска изделий  $x_1, x_2, x_3$ . Она позволяет рассматривать и количественно оценивать различные решения - варианты производственных программ  $\{x_1, x_2, x_3\}$ , сравнивать их между собой с целью выбора наилучшего сочетания  $\{x_1, x_2, x_3\}$  (обеспечивающего наибольший доход от реализации).

Задание.

Методология разработки управленческих решений.

Ответ:

Известно множество моделей процесса разработки и принятия управленческого решения, т.е. в той или иной степени формализованных представлений о структуре и характере этого процесса. Исторически первой была рациональная модель, основанная на представлении о неограниченных возможностях и способах разума, разрабатывающего и принимающего решения. Эта модель состоит из четырех блоков. В рамках рациональной модели строится полное или исчерпывающее множество альтернатив и из этого множества выбирается оптимальная. Но с позиции системного анализа нет никаких оснований предварительного отказа от части альтернатив. Саймон выдвинул концепцию ограниченной рациональности, указав 3 группы факторов: когнитивные или познавательные факторы; политические факторы; организационные факторы. Когнитивные факторы. Существенно ограниченным ресурсом является внимание управляющего, так как он не в состоянии участвовать на всех заседаниях, обсуждениях и одновременно находится в различных местах. Ограничены также и интеллектуальные способности управляющего, так как он может перерабатывать только ограниченный объем информации и проанализировать ограниченное число альтернатив. Политические факторы включают совокупность условий, в силу которых ЛПР может действовать не в соответствии с системой своих предпочтений. Исходным источником этого является то, что реально преследуемые любой организацией цели и реально совершенные ее действия на самом деле являются результатом компромисса между противоречивыми интересами отдельных участников. Это называется принятием решения в условиях многокритериальности.

Организационные факторы. С точки зрения Марча большинство организаций представляют собой организационные анархии. Организационные анархии – это анархии, в которых принятие решений обладает как минимум следующими особенностями: квазиразрешение конфликта; избежание неопределенности; позадачный поиск; организационное обучение. Конфликты между целями, подразделениями, людьми в любой организации присутствуют постоянно. Их разрешение невозможно, поэтому в некоторых организациях применяются некоторые механизмы квазиразрешения – это локальная рациональность, т.е. каждый отдел занимается только своей локальной задачей. Избежание неопределенности заключается в том, что ЛПР учитывает только имеющую информацию и пытается не делать долгосрочные прогнозы. Позадачный поиск является следствием близорукой стратегии поведения организации, т.е. механизм поиска решения включается только при возникновении его необходимости. Как только обнаруживается допустимое решение – процесс прекращается. Марч выдвинул гипотезу, что принимаемые

в организациях решения, как правило, не является результатом какого-либо целенаправленного процесса. Эта гипотеза получила название гипотеза мусорного бака. Согласно данной гипотезе, решение есть результат случайного соединения задачи, возможных способов действия участников и объектов выбора, которые сбрасываются участниками процесса принятия решения в мусорный бак по мере их появления. Таким образом, согласно Марчу решение появляется в результате логических выводов, просмотра (т.е. когда решения принимаются быстро) без учета большинства факторов, имеющих отношение к цели и улетучивание, когда проблема исчезает само собой, второе и третье применяются в большинстве случаев. Модель Минцберга. Согласно Минцбергу существует три разных типа процесса принятия решений, которые он обозначает “сначала думаю”, “сначала вижу”, “сначала делаю”.

## **6.2. Порядок проведения, критерии и шкала оценивания промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета и включает собеседование по вопросам и тестирование.

Оценивание обучающегося на тестировании

Обучающимся предоставляются тест, включающий 20 тестовых заданий.

Оценка	Количество верных ответов
Зачтено	10-20
Не зачтено	9 и менее верных ответов

Оценивание обучающегося на собеседовании

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	Выставляется обучающемуся, показавшему знания роли управленческих решений в системе менеджмента; взаимосвязи управленческих решений с организационной иерархией; возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений; приемов разработки и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
Не зачтено	Выставляется обучающемуся, показавшему поверхностные знания, роли управленческих решений в системе менеджмента; взаимосвязи управленческих решений с организационной иерархией; возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений; приемов разработки и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Оценивание практической подготовки

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	Умеет: ставить достижимые цели; правильно определять и характеризовать проблему; определять параметры проблемы; использовать различные критерии при разработке вариантов достижения цели; выполнять анализ альтернатив действий; классифицировать управленческие решения; анализировать и описывать сложные ситуации; оценивать возможные последствия принятых решений для производителей, потребителей, организации в целом. Умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.
Не зачтено	Не умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний для подготовки сбалансированных управленческих решений.

## **7. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)**

Список основной литературы.



➤
➤
➤

*Наименование*

Список дополнительной литературы.

➤
➤
➤
➤
➤

*Наименование*

Ресурсы сети Интернет.

Наименование ресурса	Адрес сайта
Официальный сайт Правительства РФ	<a href="http://government.ru">http://government.ru</a>
Официальный сайт Министерства здравоохранения РФ	<a href="http://rosminzdrav.ru">http://rosminzdrav.ru</a>
Официальный сайт Министерства финансов РФ	<a href="http://minfin.ru">http://minfin.ru</a>
Официальный сайт Министерства экономического развития РФ	<a href="http://economy.gov.ru">http://economy.gov.ru</a>
Административно-управленческий портал	<a href="http://aup.ru">http://aup.ru</a>
Каталог экономических сайтов	<a href="http://globfin.ru">http://globfin.ru</a>

### **8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

При изучении дисциплины (модуля) обучающиеся могут использовать материалы лекции, учебника и учебно-методической литературы, Интернет-ресурсы.

Особое внимание при подготовке необходимо уделить первому практическому занятию, где закладываются основные принципы и методы освоения дисциплины (модуля), требования, предъявляемые к ним, порядок проведения занятий, критерии оценки их успеваемости.

Организация и методика проведения занятий постоянно совершенствуется с учетом новых достижений в здравоохранении, возрастающих требований и интенсификации учебно-воспитательного процесса.

На каждом практическом занятии обучающиеся получают задания. Преподаватель объясняет ход выполнения заданий самостоятельной работы.

Преподаватель может использовать интерактивные формы проведения занятий и педагогические приемы, способствующие освоению различных компетенций обучающихся.

### **9. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включает перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).

Информационные технологии, используемые в учебном процессе:

- Визуализированные лекции
- Предоставление лекций в электронном виде

Для повышения качества подготовки и оценки полученных компетенций часть занятий проводится с использованием программного обеспечения:

Для повышения качества подготовки и оценки полученных компетенций часть занятий проводится с использованием программного обеспечения:

- Средства Windows, Microsoft Office, ABBYY PDF

Информационные справочные системы

- Электронная библиотека

### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

При реализации образовательной программы для изучения дисциплины

## ➤ Методы принятия управленческих решений

*Наименование дисциплины и Модуля (при наличии)*

используются следующие компоненты материально-технической базы: аудиторный фонд, материально-технический фонд, библиотечный фонд.

### 10.1. Аудиторный фонд

Аудиторный фонд для проведения аудиторных занятий включает специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа
- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Аудиторный фонд также включает специальные помещения:

- помещения для самостоятельной работы
- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень помещений, необходимых для проведения аудиторных занятий

- 105064, г. Москва, Воронцово Поле д.12, стр. 1

*Местонахождения аудиторного фонда*

### 10.2. Материально-технический фонд

Специальные помещения укомплектованы:

- специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории

*Материально-техническое обеспечение*

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются:

- презентации лекционного материала, обеспечивающие тематические иллюстрации

*Материально-техническое обеспечение*

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены:

- компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации

*Материально-техническое обеспечение*

Конкретные требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению включают в себя следующее.

Таблица 2. Перечень материально-технического обеспечения дисциплины (модуля).

№ п/п	Наименование темы занятия	Оборудование
1.	Системные основы методологии принятия управленческих решений	Мультимедийный комплекс: Компьютер с программным обеспечением (MicrosoftWindowsXP, пакет MSOffice 2003, AdobeAcrobatProfessional, GoogleChrome, Skype, MozillaFirefox, AdobeFlashPlayer, .NETFramework 4.5.1, ABBYYFineReader 9.0), Проектор Acer, ПК, видео- и DVD проигрыватели, мониторы, наборы слайдов, таблиц/мультимедийных наглядных материалов
2.	Процесс принятия управленческих решений	
3.	Методы принятия управленческих решений	

### 10.3. Библиотечный фонд

Комплектность библиотечного фонда

- Основная и дополнительная литература, Интернет-ресурсы, Методическая литература для обучающихся и преподавателей

*Состав библиотечного фонда*