Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет управления в медицине и здравоохранении

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института отраслевого менеджмента
Протокол от «03» сентября 2019 г.
№ 44

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 Система принятия управленческих решений в медицинской организации

направление подготовки

38.04.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) "Управление медицинской организацией"

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Заочная

Год набора – 2020

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:

профессор кафедры управления бизнес-процессами, д.э.н., профессор О.Ю. Минченкова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.04 «Система принятия управленческих решений в медицинской организации» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.2	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
В Организационно-методическая деятельность и организация статистического учета в медицинской организации В/02.7 – ведение организационно-методической деятельности в медицинской организации	ПК-3.2	**на уровне знаний:** основных современных концепций и принципов выработки управленческого решения; статистических и количественных методов решения организационно-управленческих задач; методологических подходов к оценке эффективности управленческих решений **на уровне умений:** ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей **на уровне навыков:** владения методами принятия решений в условиях неопределенности и риска; владения системного подхода к выявлению и анализу возникающих в организации проблем

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.	
		Всего	Семестр
			3
Заочная форма обучения			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***20***	***20***
лекционного типа (Л)		***6***	***6***
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***14***	***14***
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***52***	***52***
Промежуточная аттестация	**форма**	***зачет***	***зачет***
	час.		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***	***72/2***

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.04 «Система принятия управленческих решений в медицинской организации» изучается в 3 семестре заочной формы обучения. Общая трудоёмкость – 2 зачетные единицы, 72 часа.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.В.02 «Правовое регулирование медицинской деятельности», Б1.В.06 «Экономическая и финансово-хозяйственная деятельность медицинской организации».

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Методологические основы системы разработки, принятия и реализации управленческих решений в медицинской организации.	8			2		6	Т, О
Тема 2	Моделирование процесса принятия управленческих	9	1		2		6	Д, О

	решений. Классификация задач и методов системы разработки и принятия управленческих решений.							
Тема 3	Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.	9	1		2		6	Т, О
Тема 4	Методы системы прогнозирования. Методы системы ситуационного анализа.	9	1		2		6	Д, О
Тема 5	Методы системы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив.	11	1		2		8	Эс, О
Тема 6	Методы системы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив.	9	1		2		6	Д, О
Тема 7	Экспертные методы системы процесса принятия управленческих решений. Методы системы анализа иерархий и аналитических сетей.	8			2		6	Т, О
Тема 8	Методы системы контроля, оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений в медицинских организациях.	9	1				8	Эс, О
Промежуточная аттестация								За
	Всего:	**72**	**6**		**14**		**52**	

Примечание:
** - формы текущего контроля успеваемости: эссе (Эс), диспут (Д), опрос(О), тестирование (Т);*
*** - форма промежуточной аттестации: зачет (За).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Методологические основы системы разработки, принятия и реализации управленческих решений в медицинской организации.

Подходы к изучению управленческих решений. Нормативные, дескриптивные и интегративные теории принятия решений. Понятийная база теории принятия решений: Решение. Управленческое решение. ЛПР. Проблема. Проблемная ситуация. Цель. Варианты. Альтернативы. Возможные исходы и т.д. Классификация решений. Типология управленческих решений. Процесс принятия решений. Классификация проблем и подходов к их решению. Взаимосвязь проблем, методологических подходов к их решению и методов принятия управленческих решений. Этапы процесса рационального принятия решений. Пошаговая технология процесса разработки решения, его основных этапов. Системный анализ как методология управления слабо структурированными объектами и процессами.

Тема 2. Моделирование процесса принятия управленческих решений. Классификация задач и методов системы разработки и принятия управленческих решений.

Моделирование в управлении. Понятия моделирования и моделей принятия УР. Основные свойства, виды, классификация моделей процесса принятия УР в рамках нормативного, дескриптивного и прескриптивного подходов. Иерархия моделей. Физические, аналоговые и математические модели. Управляемые и неуправляемые переменные. Основная модель принятия решений. Задача принятия решений. Типы задач принятия решений. Рациональное и интуитивное решение, решение, основанное на суждении. Нетривиальность задач принятия решений. Детерминистические задачи принятия решений, задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска. Типы методов принятия решений. Методы разработки и принятия решений: основные научные методы, специфические методы принятия УР. Типология методов принятия УР. Классификация МПУР. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Тема 3. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.

Понятие и значение проблемы в процессе принятия УР. Диагностика проблемы. Причина и следствие. Методы выявления, формулирования проблемы, декомпозиции, диагностики, интерпретации проблем: бенчмаркинг, метод анализа слабых мест, метод «Бритва Оккама», диаграмма сродства, дерево проблем, методика Л. Планкета и Г. Хейла, методы статистической обработки данных: предварительный анализ природы данных; выявление связей и закономерностей; факторный анализ, диаграммы Парето, гистограммы, структурная диаграмма Ишикавы (рыбий скелет). Два вида дерева проблем. Пошаговое построение дерева проблем. Сравнение. Методы сравнительного анализа. Методы факторного анализа: детерминированного и стохастического.

Тема 4. Методы системы прогнозирования. Методы системы ситуационного анализа.

Понятийная база прогностики: прогнозирование, прогноз, план, программа, проект. Типология прогнозов: по масштабу, по периоду упреждения, по характеру объектов прогнозирования. Методы теории принятия управленческого решения, применяющиеся на стадии прогнозирования – качественные и количественные: методы предвидения спроса, статистические методы, динамические модели и прогноз на основе временных рядов, экстраполяция, интерполяция, аппроксимация, корелляционно-регресионный анализ, метод аналогии и т.д. Экспертные методы прогнозирования: метод индивидуальной экспертной оценки, интервью, коллективной экспертной оценки, экспертных комиссий. Аналитические методы прогнозирования: метод построения прогнозного сценария, морфологический анализ, историко-логический анализ. Методы ситуационного анализа. Этапы ситуационного анализа. Место прогнозирования в принятии решений.

Тема 5. Методы системы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив.

Целеполагание – методы и место в принятии решений. Цель, виды целей. Требования к целям. Методы, применяющиеся на стадии целеполагания: дерево целей, дерево решений и др. Альтернативы. Требования к альтернативам. Формирование множества альтернатив. Типология методов выявления альтернатив по степени формализации: эмпирические, логико-эвристические, абстрактно-логические, рефлексивные. Методы активизации творческого мышления: мозговой штурм, Дельфи, коллективного блокнота, метод лестницы, методы ассоциации и аналогий – метод синектики, метод фокальных объектов, метод генерирования случайных ассоциаций. Классификационные методы генерирования альтернатив: морфологического анализа, составление списка альтернатив, метод каталожных карточек, метод «матриц открытия», метод контрольных вопросов, причинно-следственная диаграмма (Ишикавы) и др.

Тема 6. Методы системы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив.

Понятия среды принятия управленческих решений. Понятия определенности, неопределенности и риска. Классификация неопределенностей. Виды рисков. Методы выбора альтернатив в условиях определенности в случае комплементарных (взаимодополняющих) целей: оптимизационный анализ, линейное программирование. Выбор в условиях определенности в случае множественности конкурирующих целей: нахождение множества Парето, методы «стоимость-эффективность», «затраты-прибыль» и др. Вероятностно-статистические методы выбора альтернатив в условиях риска и неопределенности: матрица решений, дерево решений, метод платежной матрицы, критерии решения в условиях неопределенности – методы максимина, минимакса, правило Гурвица, матрица сожалений (правило Сэвиджа-Нигано), правило Лапласа. Многоуровневые задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска.

Тема 7. Экспертные методы системы процесса принятия управленческих решений. Методы системы анализа иерархий и аналитических сетей.

Классификация экспертных методов по способу взаимодействия организаторов экспертизы с экспертами, по способам обработки информации, получаемой от экспертов. Классические схемы парных сравнений. Девятибалльная шкала сравнений метода анализа иерархий. Требования к экспертам. Логические предпосылки и теоретические основы метода анализа иерархий. Структура иерархии. Фокус (цель), иерархическая система уровней, альтернативные решения. Субъективные суждения, матрицы парных сравнений. Вектор риоритетов. Согласованность матрицы суждений. Синтез суждений. Классификация задач, решаемых с помощью метода анализа иерархий. Создание иерархии в СППР Expert Decide. Работа с группой экспертов.

Тема 8. Методы системы контроля, оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений в медицинских организациях.

Эффективность управленческих решений. Эффект и эффективность. Составляющие эффективности. Эффективность деятельности организации. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений: традиционные подходы – целевой подход, ресурсный подход, подход внутренних процессов. Концепция ценностноориентированного управления: критерии эффективности, показатели эффективности – прибыль, рентабельность, полная себестоимость, чистый экономический доход и т.д.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Система принятия управленческих решений в медицинской организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:
используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);

- при проведении занятий семинарского типа:
диспут, эссе, тестирование;

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов:
опрос.

4.1.2. Зачет проводится в устной форме в виде опроса.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые вопросы к диспуту

1. Стили принятия решений.
2. Роль руководителя и делегирование полномочий при принятии управленческих решений.
3. Гуманитарные виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
4. Особенности деятельности высших органов управления компании в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
5. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
6. Управление проектами как особый вид процесса принятия управленческих решений.
7. Примеры эвристического решения управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях.
8. Логические и эвристические методы решения проблем: преимущества и недостатки.
9. Организационно-психологические предпосылки качества решений.
10. Типичные ошибки менеджера, снижающие качество решений и практические рекомендации по повышению его качества.
11. Кризисы в принятии управленческих решений и борьба с ними.

Типовые темы эссе

1. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
2. Направления оценки эффективности реализации индивидуальных и групповых управленческих решений.
3. Применение новейших психотехнологий в процессе принятия управленческих решений.
4. Экономическая оценка эффекта от принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
5. Реализация модели принятия решений В. Врума.
6. Условия реализации управленческих решений в современном мире.
7. Преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных управленческих решений.

Типовые тестовые задания

Тема 1.

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

a) инструмент управленческой деятельности;
b) продукт управленческой деятельности;
c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
d) форма воздействия субъекта на объект;
e) управленческий документ.

Ответ: с

2. Юридиче свойство управленческого решения – это:

a) целенаправленность;
b) правомерность;
c) плановость;
d) коллегиальность.

Ответ: b

3. Организационные свойства управленческих решения - это:

a) плановость;
b) последовательность;
c) целенаправленность;
d) правомерность.

Ответ: a, c

4. Технологическое свойство управленческого решения - это:

a) комплексность;
b) стадийность;
c) целенаправленность;
d) актуальность.

Ответ: b

5. Системное свойство управленческого решения - это:

a) коллегиальность;
b) плановость;
c) комплексность;
d) актуальность.

Ответ: c

6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:

a) срочность;
b) плановость;
c) актуальность;
d) последовательность разработки.

Ответ: c

7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

a) стадийность;
b) правомерность;
c) мотивационность;
d) коллегиальность.

Ответ: b

8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:

a) управленческие действия;
b) управленческая ситуация;
c) управленческое решение;
d) управленческие функции.

Ответ: b, c, d, a

9. Базовая управленческая категория - это:

a) управленческая функция;
b) проблемная ситуация;
c) управленческое решение;
d) управленческие действия;
e) управленческая цель.

Ответ: c

10. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
b) логические мыслительные операции;
c) выбор методов разработки решения;
d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

1) юридический;
2) информационный;
3) психологический;
4) организационный.

Ответ: a2; b3; c4; d1

11. Отличительные по содержанию характеристики управленч решений в организациях и в частной жизни - это:

a) цели;
b) проблемы;
c) разделение труда;
d) профессионализм;
e) актуальность.

Ответ: a, b, c, d

12. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:

a) актуальность;
b) влияние на интересы субъекта разработки;
c) влияние на интересы коллектива работников;
d) разделение труда.

Ответ: a

13. Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности? Ответ: Нет

14. Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности? Ответ: Да

15. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса … Ответ: управления

16. Управленческое решение – это инструмент … субъекта на объект Ответ: воздействия

17. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:

a) цели; b) функции;
c) действия;
d) проблемы;
e) решения.

Ответ: b, c.

18. Управленческое решение – это выбор альтернативы……. Ответ: действий

Тема 2.

1. Классификация решений – это:

a) ранжирование решений;
b) оценка качества решений;
c) группировка решений по каким-либо признакам;
d) структуризация решений.

Ответ: c

2. Классификация решений имеет значение для:

a) оценки качества решений;
b) определения состава исполнителей решений;
c) анализа содержания решений;
d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

Ответ: b, d

3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

a) стратегические и тактические;
b) индивидуальные и коллегиальные;

c) долгосрочные и краткосрочные;
d) глобальные и локальные.
Ответ: c
4. Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:
a) документированные и недокументированные;
b) долгосрочные и краткосрочные;
c) детерминированные и вероятностные;
d) однокритериальные и многокритериальные.
Ответ: c
5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
a) формализованные и неформализованные;
b) корректируемые и некорректируемые;
c) документированные и недокументированные;
d) стратегические и тактические.
Ответ: c
6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:
a) традиционные нетипичные;
b) корректируемые и некорректируемые;
c) индивидуальные и коллегиальные;
d) глобальные и локальные.
Ответ: b
7. Группа решений, выделенных по сфере воздействия это:
a) стратегические и тактические;
b) глобальны и локальные;
c) формализованные и неформализованные;
d) однокритериальные и многокритериальные.
Ответ: b
8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:
a) долгосрочные и краткосрочные;
b) стратегические и тактические;
c) индивидуальные и коллегиальные;
d) глобальные и локальные.
Ответ: c
9. Группа решений, выделенных по значимости цели - это:
a) детерминированные и вероятностные;
b) стратегические и тактические;
c) формализованные и неформализованные;
d) традиционные и нетипичные.
Ответ: b
10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
a) детерминированные и вероятностные;
b) глобальные и локальные;
c) традиционные и нетипичные;
d) долгосрочные и краткосрочные.
Ответ: c
11. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:
a) традиционные и нетипичные;
b) экономические и научно-технические;
c) формализованные и неформализованные;
d) детерминированные и вероятностные.
Ответ: b
12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

a) конкуренции;
b) риска;
c) спада производства;
d) неопределенности.

Ответ: b, d

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

a) риска;
b) стабилизации производства;
c) определенности;
d) конкуренции.

Ответ: c

14. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

a) глобальные и локальные;
b) формализованные и неформализованные;
c) индивидуальные и коллегиальные;
d) однокритериальные и многокритериальные.

Ответ: b

15. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

a) временной;
b) содержание проблем;
c) характер информации;
d) значимость цели;

группы:

1) детерминированные и вероятностные;
2) стратегические и тактические;
3) экономические и социальные;
4) среднесрочные и краткосрочные.

Ответ: a4, b3, c1, d2

16. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией? Ответ: Да

17. Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия? Ответ: Нет

18. Форма принятия решений влияет на их качество?

Ответ: Да

19. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

a) способ фиксации;
b) метод разработки;
c) форма принятия;
d) сфера действия.

группы:

1) локальные и глобальные;
2) формализованные и неформализованные;
3) документированные и недокументированные;
4) индивидуальные и коллективные

Ответ: a3, b2, c4, d1.

20. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

a) способ фиксации;
b) характер проблемы;
c) количество критериев;
d) глубина воздействия.

Ответ: d.

Тема 3.

1. Где формируется качество решения?

a) на стадии реализации;
b) на стадии разработки;
c) на всех стадиях;
d) на стадии утверждения.

Ответ: b

2. Где формируется эффективность решения?

a) на стадии утверждения;
b) на стадии реализации;
c) на стадии разработки;
d) на всех стадиях.

Ответ: b, c

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

a) количество участников разработки решения;
b) полнота анализа проблемной ситуации;
c) ответственность исполнителей;
d) глубина анализа ситуации;
e) методы анализа.

Ответ: b, d, e

4. Факторы своевременности решения - это:

a) мотивация разработчиков решения;
b) форма разработки решения;
c) методы разработки решения;
d) контроль выполнения решения.

Ответ: a, b, c

5. Факторы реальности решения - это:

a) наличие финансовых ресурсов;
b) сложность ситуации;
c) наличие материальных ресурсов;
d) мотивация исполнения.

Ответ: a, c

6. Признаки непротиворечивости решения - это:

a) количество участников разработки решения;
b) соответствие целям организации;
c) обеспеченность ресурсами;
d) соответствие ранее принятым решениям.

Ответ: b, d

7. Факторы непротиворечивости решения - это:

a) ориентация разработки на цели организации;
b) форма разработки решения;
c) учет содержания ранее принятых решений;
d) методы разработки решения.

Ответ: a, c

8. Факторы адаптивности решения - это:

a) интервальный характер параметров решения;
b) ответственность исполнителей решения;
c) регулируемость исполнения решения;
d) состав разработчиков решения;
e) изменчивость целей организации.

Ответ: a, b, e

9. Признаки адаптивности решения - это:

a) интервальная форма параметров решения;

b) контроль исполнения решения;

c) корректируемость решения;

d) динамика внешней среды.

Ответ: a, c

10. Признаки научной обоснованности решений - это:

a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;

b) ответственность за исполнение решений;

c) сроки разработки решений;

d) методы разработки решений;

e) сроки выполнения решения.

Ответ: a, d

11. Признаки реальности решения - это:

a) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;

b) интервальная форма параметров решения;

c) многовариантность решения;

d) превышение плановых сроков реализации фактических.

Ответ: a, d

12. Признаки своевременности решения - это:

a) ресурсообеспеченность решения;

b) превентивность разработки;

c) многовариантность решения;

d) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

Ответ: b, d

13. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

факторы:

a) обеспеченность реализации ресурсами;

b) квалификация разработчиков;

c) форма разработки решения;

d) мотивация исполнения решения;

e) ориентация на цели организации;

параметры качества:

1) научная обоснованность;

2) реальность;

3) своевременность;

4) непротиворечивость.

Ответ: a2; b1; c1,3; d1,3; e4

14. Факторы оптимальности решений - это:

a) многовариантность;

b) количество участников разработки;

c) методы разработки;

d) контроль выполнения.

Ответ: a, c

15. Признаки оптимальности решений - это:

a) продолжительность разработки решения;

b) заданные сроки реализации;

c) соответствие целям организации;

d) срок утверждения.

Ответ: b, c

16. Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?
- Да;
- Нет.

Ответ: Нет

17. Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?
- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Методы разработки – это факторы качества решения?
- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

a) целевая;
b) временная;
c) ресурсная;
d) пространственная.

Ответ: b, d.

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

a) адаптивность;
b) экономичность;
c) непротиворечивость;
d) ресурсоемкость;
e) своевременность.

Ответ: b, d.

Типовые вопросы опроса

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
3. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
4. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
5. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
6. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
7. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
8. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
9. В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.
10. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
11. Дайте классификацию управленческих решений.
12. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
13. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
14. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
15. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
16. Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.

17. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
18. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
19. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
20. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
21. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.2	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в профессиональной деятельности

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.2	Знает основы теории проектного управления и инновационного менеджмента, виды разрабатываемых организациями проектов и программ по направлениям деятельности и уровню сложности, технологии управления и внедрения программ, проектов, в том числе инновационных, способы оценки и внедрения организационных изменений на предприятии с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды	Организует работу исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов; разрабатывает проекты, направленные на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); реализует проекты, направленные на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); осуществляет управление организационными, проектными, инновационными процессами на разных стадиях их реализации

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

Вопросы промежуточной аттестации

При ответах на вопросы приведите конкретные примеры

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решения.
9. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
10. Функции управленческого решения.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятие «ситуация», «проблема».
13. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
14. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Современные подходы к классификации управленческих решений.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
19. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
20. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
21. Правила принятия коллективного решения.
22. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
23. Характеристика внутренней системы информации в организации.
24. Информационная структура управленческого решения.
25. Понятие «информационная асимметрия».
26. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
27. Этап идентификации проблемы.
28. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
29. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
30. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
31. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
32. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
33. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
34. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
35. Характеристика методов анализа внешней среды.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
46. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
47. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
48. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
49. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
50. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
52. Организация исполнения принятого управленческого решения.
53. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
54. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
55. Методы контроля и оценки исполнения решения.
56. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
57. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
58. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
59. Понятие «супероптимальное решение».
60. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту: **на уровне знаний:** основных современных концепций и принципов выработки управленческого решения; статистических и количественных методов решения организационно-управленческих задач; методологических подходов к оценке эффективности управленческих решений **на уровне умений:** ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих

	моделей **на уровне навыков:** владения методами принятия решений в условиях неопределенности и риска; владения системного подхода к выявлению и анализу возникающих в организации проблем
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту: **на уровне знаний:** основных современных концепций и принципов выработки управленческого решения; статистических и количественных методов решения организационно-управленческих задач; методологических подходов к оценке эффективности управленческих решений

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер и определяется:
- ответом на зачете;
- учебными достижениями в семестровый период.

Зачет проводится в устной форме: устные ответы на вопросы билета (опрос).

Процедура проведения зачета.

Обучающийся для сдачи зачета предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для подготовки к ответу. Время подготовки к ответу - 30 минут.

По истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову отвечает устно на вопросы билета.

По окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет.

Результат по сдаче зачета объявляется студентам после ответа, вносится в аттестационную ведомость и в зачетную книжку. Оценка «не зачтено» проставляется только в ведомости.

Оценка ***работы студента на семинарских занятиях*** осуществляется по следующим критериям:

– Отлично - активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.

– Хорошо - недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемостью.

– Удовлетворительно - ответы отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и

рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.

– Неудовлетворительно - пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше для получения более высоких оценок.

При оценке ответов на вопросы ***диспута/дискуссии*** учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента, а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Критерии оценки эссе

Оценка «отлично» предполагает:

- полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели,
- проведен детальный анализ источников с привлечением фрагментов первоисточников по теме,
- выводы автора самостоятельны и аргументированы,
- содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы,
- оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

- полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам,
- обоснована актуальность темы,
- в процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг источников,
- полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы,
- оформление работы в целом соответствует существующим требованиям,
- высказана личностная позиция по теме.

Оценка «удовлетворительно» предполагает:

- полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели, в частности,
- обоснована актуальность избранной темы,
- в процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники,
- материал подан логически непротиворечиво,
- требования по оформлению работы в основном выполнены.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в письменной и устной формах.

Практические занятия дисциплины «Система принятия управленческих решений в медицинской организации» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;

– систематизирует учебный материал;
– ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

– внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
– узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
– ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
– постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
– запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

– внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
– выпишите основные термины;
– ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Самостоятельное изучение тем дисциплины

№ темы	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
1	Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
2	Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.
3	Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
4	Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.
5	Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.

6	Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
7	Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.
8	Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем формируемых знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для зачета.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Издательский дом «Дело», 2015. https://e.lanbook.com/book/107423

2. Эддоус М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисеевой. – М., 1997. http://lib.maupfib.kg/wpcontent/uploads/Styensfild-YEddous-Metody-prinyatiya-resheniy.pdf

6.2. Дополнительная литература

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. http://www.iprbookshop.ru/75067.html

2. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu

3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. – М., 1998. https://studfiles.net/preview/5801091/ 4. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Части 1 и 2: учебник и практикум для

академического бакалавриата. - 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. https://www.biblio-online.ru/bcode/444153

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Лифшиц А.С. Управленческие решения. - М.: КноРус, 2009.
2. Орлов А.И. Теория принятия решений. - М.: Экзамен, 2006.
3. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. - М.: Дашков и К, 2009.

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5. Интернет-ресурсы

1. http://www.mse.ru - Межбанковская фондовая биржа
2. http://www.cbr.ru - Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы)
3. http://www.rbc.ru - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)
4. http://www.budgetrf.ru - Мониторинг экономических показателей
5. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации
6. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
7. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
8. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
9. www.rambler.ru / - Поисковая система
10. www.yandex.ru / - Поисковая система

6.6. Иные источники

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник – 2-е изд.- М.: Дело, 2004.
2. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.: МарТ, 2005.
3. Балдин К. В., Уткин В. Б., Воробьев С.Н. Управленческие решения – М: Дашков и К, 2008.
4. Бабенко Т.И., Барабаш С.В. Методы принятия управленческих решений. – Новосибирск: СО РАН, 2006.
5. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы. - М.: Дело, 2007.
6. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учебное пособие. - М.: Форум, 2010.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы

демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

Bloomberg

EBSCO Publishing

eLIBRARY.RU

Emerging Markets Information Service

Google Scholar (Google Академия)

IMF eLibrary

JSTOR

New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь

OECD iLibrary

Oxford Handbooks Online

Polpred.com Обзор СМИ

Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;

SCOPUS

Web of Science

Wiley Online Library

World Bank Elibrary

Архивы научных журналов NEICON

Интернет-сервис «Антиплагиат»

Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»

ЭБС Издательства "Лань"

ЭБС Юрайт

Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»