

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Приволжский исследовательский медицинский университет"
Министерства здравоохранения Российской Федерации



УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной и
воспитательной работе
Е.С. Богомолова
«15» апреля 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управленческие решения»

Форма обучения: очно-заочная

Трудоемкость дисциплины: 1 з.е. (36 часов).

Нижний Новгород
2022

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденный Приказом МИНОБР-НАУКИ РОССИИ 12 августа 2020 № 352


Программа предназначена для слушателей дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент», реализуемой в рамках проекта «Бизнес-школа ПИМУ».

Разработчик:

1. Абросимова Е.Б., к.т.н., доцент, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФДПО.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики, менеджмента и медицинского права (протокол № 4, от 12 апреля 2022 г.)

Заведующий кафедрой,
д.м.н., доцент


(подпись) (Поздеева Т.В.)

«12» апреля 2022 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель проекта «Бизнес-школа ПИМУ»


(подпись) Е.Б. Абросимова

«12» апреля 2022 г.

1 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям слушателя, определяет содержание и виды учебных занятий и формы контроля.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, и слушателей программы профессиональной переподготовки «Менеджмент».

Программа разработана в соответствии с ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденный Приказом МИНОБРНАУКИ РОССИИ 12 августа 2020 № 352

2 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины - подготовка слушателей к организационно-управленческой деятельности: изучение теоретических основ и приобретение практических навыков разработки, принятия и анализа эффективности управленческих решений с учетом возможных последствий.

Задачи дисциплины:

1. Сформировать практические навыки по разработке управленческих решений в условиях различных ситуаций.
2. Сформировать навыки доведения управленческих решений до исполнителей, внедрения управленческих решений и контроля исполнения.
3. Подготовить специалиста к самостоятельной профессиональной деятельности на уровне менеджера среднего звена.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины слушатель должен:

- Знать теоретические и методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
- Уметь применять информационные технологии в процессе принятия решений.
- Владеть технологиями принятия единоначальных, коллегиальных и коллективных решений.
- Владеть навыками принятия решений в различных ситуациях как с позиции исполнителя, так и с позиции руководителя.

4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к специализированной части образовательной программы профпереподготовки «Менеджмент».

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- менеджмент,
- маркетинг,
- экономика организации,
- стратегический менеджмент,
- управление персоналом.

Для освоения учебной дисциплины, слушатели должны владеть следующими компетенциями:

- Способен работать с информацией: находить, оценивать и использовать информацию из различных источников, необходимую для решения профессиональных задач (в том числе на основе системного подхода).
- Способен работать в команде.
- Способен предложить организационно - управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений.

- Способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности.
 - Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности.
 - Способен проводить анализ конкурентной среды.
- Основные положения дисциплины должны быть использованы при написании итоговой аттестационной работы.

5 Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы	Лекции	Семинары	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Управленческие решения и их роль в организации процесса управления	3,5	1,5	0,5	-	1	2
2	Методология и организация разработки управленческих решений	3,5	1,5	0,5	-	1	2
3	Разработка управленческих решений на основе субъективных моделей	5	3	1	-	2	2
4	Коллективные решения. Парадокс Кондорсе. Метод Борда	5	3	1	-	2	2
5	Разработка управленческих решений на основе объективных моделей	5	3	1	-	2	2
6	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	5	3	1	-	2	2
7	Принятие решений в условиях неструктурированных проблем: методы анализа	4,5	2,5	0,5	-	2	2
8	Оценка эффективности принимаемых решений	4,5	2,5	0,5	-	2	2
	Итого	36	20	6	-	14	16

6 Формы контроля знаний студентов

№ п/п	Тип контроля	Форма контроля	Параметры
1	Текущий контроль	Устный опрос на занятиях	Опрос проводится перед началом каждого занятия по ранее пройденному материалу. Цель опроса – закрепление знаний. Опрос проводится без индивидуального оценивания слушателей.
2	Итоговый контроль	Зачет	Устный опрос по вопросам или решение кейсов. Выбор определяется преподавателем дисциплины.

6.1 Порядок формирования оценок по дисциплине

Оценка за зачет не ставится. Зачет не дифференцированный.

7 Содержание дисциплины

Раздел 1. Управленческие решения и их роль в организации процесса управления

Тема 1. Введение. Управленческие решения и их роль в методологии и организации процесса управления.

Тема 2. Типология управленческих решений.

Тема 3. Условия и факторы принятия оптимальных управленческих решений. Целевая ориентация.

Раздел 2. Методология и организация разработки управленческих решений

Тема 1. Методология и организация процесса принятия управленческих решений. Альтернативы и их анализ.

Тема 2. Рациональное и нерациональное поведение. Объяснение отклонений от рационального поведения. Деревья решений. Теория проспектов.

Раздел 3. Разработка управленческих решений на основе субъективных моделей

Тема 1. Индивидуальные «Быстрые» решения. Особенности поведения ЛПР (лица, принимающего решение) в процессе «быстрых» решений.

Тема 2. Причины и признаки нерационального поведения. Эвристики нерационального поведения.

Раздел 4. Коллективные решения. Парадокс Кондорсе. Метод Борда

Тема 1. Коллективные решения. Принцип Кондорсе. Парадокс Кондорсе.

Тема 2. Аксиомы Эрроу. Принятие коллективных и коллегиальных решений.

Тема 3. Организация работы по подготовке управленческих решений.

Раздел 5. Разработка управленческих решений на основе объективных моделей

Тема 1. Многокритериальные решения. Оценка важности критериев.

Тема 2. Подход исследования операций.

Раздел 6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Тема 1. Риск и неопределенность.

Тема 2. Разработка управленческих решений на основе применения теории игр.

Тема 3. Решение задач теории игр с применением информационных технологий.

Раздел 7. Принятие решений в условиях неструктурированных проблем: методы анализа.

Тема 1. Вербальный анализ. Качественные измерения и сравнительные качественные оценки.

Тема 2. Применение теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) при принятии решений в условиях неструктурированных проблем.

Раздел 8. Оценка эффективности принимаемых решений.

Тема 1. Понятие эффективности управленческих решений.

Тема 2. Методы оценки эффективности. Модель Врума-Йеттона.

Тема 3. Контроль реализации принятого решения.

8 Образовательные технологии

При проведении занятий используются презентации, групповые дискуссии, обсуждение, разбор конкретных ситуаций (кейсы), решение задач.

8.1 Методические рекомендации преподавателю: для наиболее эффективного усвоения материала необходимо применять интерактивный подход к проведению лекционных занятий. По каждой тематике приводить практические примеры.

8.2 Методические указания слушателям: подготовку к занятиям следует начинать с изучения теоретических основ и понятийного аппарата по рассматриваемой теме.

В самостоятельную работу слушателя входит подготовка к практическим занятиям и брич-опросу по изученному материалу, который проводится в начале каждого лекционного занятия, изучение дополнительной литературы по основным разделам программы.

9 Оценочные средства

Вопросы текущего контроля

1. Что такое «управленческое решение» (определение).
2. Функции управленческого решения и их отражение в формулировках решений, доводимых до подчиненных.
3. Классификация управленческих решений. Критерии классификации. Причины значимости классификации.
4. Роли людей в процессе принятия решений.
5. Показатели и критерии качества управленческих решений.
6. Типизация управленческих решений, исходя из соотношения качества и одобрения управленческого решения.
7. Модель оценки эффективности управленческого решения.
8. Диагностические вопросы на оценку важности качества решения.
9. Диагностические вопросы на оценку важности одобрения решения исполнителями.
10. Рациональное поведение в процессе принятия решения. Аксиомы рациональности.
11. Рациональный алгоритм принятия решений.
12. Теория полезности и рациональные решения.
13. Теория перспектив и рациональность решений.
14. Нерациональный подход к принятию решения. Причины и поведенческие признаки.
15. Эвристики нерационального поведения и особенности «быстрых» решений.
16. Гендерные аспекты принятия решений.

17. Технологии принятия единоначальных решений.
18. Коллективные и коллегиальные решения.
19. Принцип и парадокс Кондорсе. Метод Борда.
20. Аксиомы Эрроу.
21. Технологии принятия коллективных и коллегиальных решений.
22. Принятие решений в условиях различных уровней неопределенности и риска. Теория игр как инструмент поддержки принятия решений.
23. Теория исследования операций и оптимизация управленческих решений. Применение MS Excel для решения задач.
24. Структура математической модели и принципы ее разработки при оптимизации решений хорошо структурированных задач в условиях определенности.
25. Принятие решений в условиях неопределенности.
26. Основные инструменты ТРИЗ.
27. Примеры применения методов ТРИЗ при принятии решений.
28. Комплексный подход к принятию решений.

Тематика заданий итогового контроля.

Если в качестве итогового контроля будет выбрано решение кейсов, то работа выполняется группами слушателей, в каждой группе не более 4-х человек. Задача - изучить материалы кейса, предоставляемого преподавателем. Ответить на вопросы кейса, обосновав ответы и соответствующий выбор инструментов для их получения. Подготовить презентацию. Примеры кейсов см. в Приложении.

Если итоговый контроль проводится в виде устного опроса, то преподавателем могут быть использованы вопросы текущего контроля.

10 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

10.1 Базовая литература

1. Профстандарт: 07.002. Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией.
2. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб ; 92 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>
3. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. — М.: Логос, 2000. — 296 с. - Текст: электронный.— RL: <https://www.pseudology.org/Reklama/LarichevResheniya.pdf> (дата обращения: 15.03.2022).

10.2 Основная литература

1. Бережная Е.В., Бережной В.И. Математические методы моделирования экономических систем: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2006. - 432 с. Текст: электронный.— RL: <https://knigogid.ru/books/126664-matematicheskie-metody-modelirovaniya-ekonomicheskikh-sistem> (дата обращения: 15.03.2022).
2. Урубков А. Р. Курс МВА по оптимизации управленческих решений. Практическое руководство по использованию моделей линейного программирования. М.: - Альпина Бизнес Букс, 2006. — 175 с. Текст: электронный.— RL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002884682> (дата обращения: 15.03.2022).

10.3. Ресурсы открытого доступа (указаны основные)

1. <https://www.academia.edu> – открытая платформа статьи и книги по различным темам.

2. www.openedu.ru - официальный сайт Открытое образование (бесплатные курсы «Методы принятия решений», «ТРИЗ»).
3. www.bestudy.net – статьи и кейсы по принятию решений и не только.
4. www.iprofessional.ru – официальный сайт института бизнес-тренеров «ПРОФЕССИОНАЛ» (кейсы для руководителей).
5. www.dasreda.ru – платформа для руководителей «Деловая среда».
6. www.gd.ru – журнал «Генеральный директор» - практическое издание для руководителей.

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

11.1. Перечень помещений, необходимых для проведения аудиторных занятий по дисциплине.

1. лекционный зал/иная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием

11.2. Перечень оборудования, необходимого для проведения аудиторных занятий по дисциплине.

1. Мультимедийный комплекс:
 - 1.1. Персональные компьютеры
 - 1.2. Мультимедиа проекторы
 - 1.3. Проекционный экран
2. Флипчарт или маркерная доска, маркеры.

Примеры кейсов

1. Кейс «Заслужите повышение»

Фабула. Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Задание. Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

Интерпретация ответов на кейс «Заслужите повышение»

Варианты ответов	Интерпретация
Категорически не согласен с решением руководителя. Говорит, что только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции	Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет
Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов	Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно
Полностью согласен с решением начальника. Считает, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных	Такой ответ или очень похож на желательный, то есть человек не своего истинного отношения к себе он не может представить себя ситуации. Кроме этого, подобный означает, что человек готов подчиняться руководителю, но в действительности подействовать

2. Кейс «Надоедливый новичок»

Фабула. В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомил ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила,

где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание. Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Интерпретация ответов на кейс «Надоедливый новичок»

Варианты ответов	Интерпретация
Обвиняет Юлию в грубости и отсутствии выдержки. Нужно было войти в положение новичка, помочь ему адаптироваться, а не грубить ему. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией и отчитать ее за такой поступок. Так она только нарушает атмосферу и не строит отношения в коллективе	Такой ответ показывает, что человек односторонне анализирует ситуацию, склонен принимать чью-то сторону. Не умеет находить компромисс, категоричен в суждениях
Считает, что вины Юлии нет, любой человек так бы мог поступить. Вся проблема в Ирине, которая не может понять своих обязанностей. Предлагает еще раз изучить ее компетенции, может быть взяли не того человека. И если Ирина не справляется, надо расстаться с ней	По такому ответу можно судить, что человек анализирует поступок с разных сторон, но при этом тоже склонен к принятию одностороннего решения. Не принимает импульсивные решения, сначала пытается разобраться в ситуации
Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел	Такой ответ показывает, что человек анализирует ситуацию с разных сторон. Пытается найти точки сближения двух сторон, пытается не допустить конфликта и спокойно обсудить ситуацию. Не принимает чью-либо сторону, умеет соблюдать нейтралитет

3. Делегирование полномочий.

Предлагаем вам рассмотреть пример кейса, с помощью которого вы оцените умение руководителя делегировать полномочия, навык организации работы и способность рационально использовать рабочее время.

Фабула. Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторину Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственной и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость, и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Задание. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Варианты ответов	Интерпретация
<p>Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты</p>	<p>Такой ответ показывает, что, с одной стороны, человек верно определяет необходимость проверять работу подчиненных, а с другой – не умеет доверять коллегам и делегировать полномочия, считает, что только он может лучше всех выполнить задание. Также он не берет в расчет то, что если сократить время подготовки отчетов, сотрудники будут торопиться и начнут делать ошибки, что лишь увеличит время проверки. Таким образом, человек ориентирован на процесс, а не на результат</p>
<p>Предлагает снять с должности Викторию, если она не справляется со своими обязанностями. Это нормально, ведь она подводит целый коллектив, из-за нее люди не получают премии</p>	<p>Ответ показывает, что человек не анализирует ситуацию и сразу предлагает кардинальные меры, хотя решение требует логичных и последовательных действий. Да и в ситуации показано, что у Виктории проблемы только в организации своего рабочего времени, а это не основание для увольнения</p>
<p>Считает, что работу подчиненных так или иначе нужно проверять, но не надо впадать в крайности. Предлагает Виктории все-таки научиться доверять сотрудникам и делегировать свои полномочия, тем более что подчиненные ей готовы помочь</p>	<p>Такой ответ показывает, что человек адекватно оценивает необходимость проверять работу подчиненных. Склонен делегировать полномочия, чтобы оптимизировать рабочий процесс и доверят своим подчиненным</p>