

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

---

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента  
и государственного и муниципально-  
го управления  
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор  
Авдашкевич С.В.  
28.06.2023

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	«Финансовый менеджмент»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная, заочная
Разработчики:	Доцент Ващюк А.Э.

### 1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование у студентов системы знаний в области теории и практики выработки и принятия управленческих решений в объеме, необходимом для успешной деятельности в качестве руководителей предприятий.

Задачи дисциплины:

- ознакомиться с современными взглядами, позициями по проблемам принятия управленческих решений;
- приобрести навыки принятия управленческих решений в современных организациях;
- приобрести навыки анализа различных моделей, подходов к принятию управленческих решений;
- овладеть методами расчета показателей производственной деятельности предприятия.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-2	- ограничения и критерии, используемые руководителем при разработке и реализации стратегии организации.	- использовать основные и вспомогательные инструменты стратегического менеджмента адекватно ситуации; - проводить анализ рыночных и специфических рисков; - моделировать процесс разработки и реализации стратегии организации с учётом оценки вероятных последствий.	- навыками анализа рисков; - методами оценит ожидаемых последствий разработанной стратегии.
ОПК-6	- фундаментальные и передовые концепции принятия управленческих решений.	- создавать систему управления организацией, нацеленную на выбранную стратегию изменений.	- навыками решать стандартные и неординарные задачи профессиональной деятельности.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Базовая часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Финансовый менеджмент».

*При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые были сформированы на предыдущем уровне образования.*

*Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):*

Теория организации, Маркетинг, Управление изменениями, Экономика организаций (предприятий), Организация производства, Производственный (операционный) менеджмент,

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Отраслевые технологии, Инвестиционный анализ

#### 4. Объем дисциплины

*Очная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		3
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	54	54
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	57	57
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	57	57
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	6	6
<b>Контактная работа (КоР)</b>	60	60
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	27	27
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

\* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

*Заочная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		3
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	12	12
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	6	6
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	119	119
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	119	119
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	4	4
<b>Контактная работа (КоР)</b>	16	16
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)</b>	9	9
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

## 5. Содержание дисциплины

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические аспекты теории принятия решений	3	2	6	0	14	6
2	Управленческие решения и их характеристика.	3	4	8	0	14	8
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	3	6	12	0	14	12
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	3	6	10	0	15	10
Итого:			18	36	0	57	36

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические аспекты теории принятия решений	3	2	2	0	30	6
2	Управленческие решения и их характеристика.	3	0	2	0	30	8
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	3	2	2	0	30	12
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	3	2	0	0	29	10
Итого:			6	6	0	119	36

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Теоретические аспекты теории принятия решений	Понятие «решение», личные и деловые (как экспертные и управленческие) решения. Роль и место принятия решений в управлении организацией. Функции управления и принятие управленческих решений как связующий процесс. Опыт зарубежных исследователей: правила принятия управленческих решений	ОПК-2; ОПК-6	Кейс-задание №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	<p>М.Рубинштейна; система принятия решений С.Джонсона. Психологическая теория принятия решений, её функции и задачи. Нормативная теория принятия решений: концепция максимизации полезности и концепция ограниченной рациональности.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Понятие Принятие решений в деятельности в организации  <b>Лабораторная работа: -</b></p>		
<p>Тема 2: Управленческие решения и их характеристика.</p>	<p>Типология управленческих решений. Уровни организации управленческих решений и формы поведения руководителя. Участники процесса принятия управленческих решений и ответственность. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: а) ситуационные факторы как влияние внешней и внутренней среды и б) личностные факторы как своеобразие психических процессов, состояний и свойств личности. Классификация задач принятия решений.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Понятие Механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	<p>ОПК-2;          ОПК-6</p>	<p>Кейс-задание №2</p>
<p>Тема 3: Неопределённость и риск в процессе принятия решений.</p>	<p>Понятия неопределённости, риска, опасности. Классификация неопределённых факторов: по источнику неопределённости – неопределённость среды и личностная неопределённость; по природе неопределённости – вероятностная неопределённость и неопределённость уверенности. Виды рисков. Риск-менеджмент. Методы управления рисками. Коэффициент риска и количественная оценка риска.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Понятие Неопределённость и риск в процессе принятия решений  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	<p>ОПК-2;          ОПК-6</p>	<p>Кейс-задание №3</p>
<p>Тема 4: Этапы принятия управленческого решения рациональным методом</p>	<p>Понятие и технология процесса принятия решений. Анализ ситуации. Определение (идентификация) проблемы, установление причин её возникновения. Классификация проблем. Формулирование цели принятия решения. Требования, предъявляемые к цели. Дерево целей. Ограничения и критерии выбора. Объективные и субъективные ограничения. Количественные и качественные показатели; шкалы их измерений. Основные требования к набору критериев выбора. Разработка альтернатив. Методы поиска идей: метод мозгового штурма, метод синектики, метод ликвидации тупиковых ситуаций, морфологический анализ. Оценка альтернатив. Типология оценок. Выбор альтернативы. Методы принятия решений. Дерево решений. Реализация решения. Процедуры согласования и утверждения решений. Управление реализацией. Контроль и оценка результатов разрешения проблемы. Причины, этапы и виды контроля.</p> <p><b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b>          Понятие Основные особенности принятия управленческого решения рациональным методом.  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	<p>ОПК-2;          ОПК-6</p>	<p>Контрольная работа №1</p>

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		
-----------------	---------------------------------	--	--

## 6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Теоретические аспекты теории принятия решений: Принятие решений в деятельности в организации	Пр	6	Кейс-семинар
2	Управленческие решения и их характеристика.: Механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации	Пр	8	Дискуссия

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Теоретические аспекты теории принятия решений: Принятие решений в деятельности в организации	Пр	2	Кейс-семинар
2	Управленческие решения и их характеристика.: Механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации	Пр	2	Дискуссия

## 7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

## 8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

*Основная литература:*

1. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510561>

2. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/>

3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510844>

*Дополнительная литература:*

1. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 140 с. —

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
Программа прикладного бакалавриата  
Рабочая программа дисциплины  
Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
Форма обучения: очная, заочная  
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
Обновлена на 2023/2024 учебный год

---

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496724>

2. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517133>

3. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489217>

### **9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. MS Project

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. [ibooks.ru](https://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный
4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arhiv.neicon.ru](http://arhiv.neicon.ru). - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. [Executive.ru](https://www.e-executive.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный
10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru/>. - Текст: электронный

11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

## **11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа - практических занятий – компьютерный класс, оборудованный рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

## **12. Оценочные материалы по дисциплине**

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

*Очная форма обучения:*



38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-2	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	1
ОПК-6	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	1
ОПК-6	Теория организации	экзамен	3	1
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	3	1
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	4	2
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	4	2
ОПК-6	Организация производства	экзамен	5	3
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	5	3
ОПК-6	Отраслевые технологии			
ОПК-6	Инвестиционный анализ	экзамен	7	4

*Заочная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-2	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	1
ОПК-6	Теория организации	экзамен	2	1
ОПК-6	Маркетинг	экзамен	2	1
ОПК-6	Методы принятия управленческих решений	экзамен	3	2
ОПК-6	Управление изменениями	экзамен	3	2
ОПК-6	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	3	2
ОПК-6	Организация производства	экзамен	3	2
ОПК-6	Производственный (операционный) менеджмент	зачет	4	3
ОПК-6	Отраслевые технологии			
ОПК-6	Инвестиционный анализ	экзамен	4	3

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

### 2.1 Текущий контроль

#### КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

### Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>4 балла - 2 балл - 0 баллов</b> »
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

### Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	20	15	10	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

### Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

### Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10	8	6	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

## 2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом.

## 2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Не предусмотрено учебным планом.

## 2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Экзамен, проводимый в устной форме, оценивается по следующим показателям:

1. Знание программного материала (теоретические вопросы/ ситуационные задачи);
2. Владение терминологией;
3. Представление о междисциплинарных связях;
4. Умение анализировать;
5. Последовательное и логичное изложение материала, стиль, грамотность;
6. Ответы на дополнительные вопросы экзаменатора (решение задач повышенной сложности).

### Критерии оценивания экзамена, проводимого в устной форме

Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; Свободно владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; Самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета; Четко формирует ответы на дополнительные вопросы или решает задачи повышенной сложности.	30 баллов
Студент владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); Владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; Самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; Умеет решать средней сложности задачи или не отвечает на вопросы повышенной сложности	24 балла
Студент владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; Путается в терминологии в рамках дисциплины; Не умеет анализировать; Проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; В процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; Способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний	18 баллов
Студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.	0

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом

<b>Баллы в БРС Университета</b>	30	24	18	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

<b>Баллы по дисциплине*</b>	60 и менее	61-73	74-90	91-100
<b>Итоговая оценка по</b>	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

дисциплине*							
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

\*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за экзамен и текущий контроль).

### 2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть
ОПК-2	Пороговый	- особенности, виды управленческих решений на различных уровнях управления; сущность и содержание современных концепций и моделей менеджмента.	- разрабатывать структуру рационального процесса принятия решения в соответствии с данной ситуацией; - использовать основные инструменты экономического анализа для принятия эффективных решений.	- навыками разработки организационного механизма разработки и реализации управленческого решения рациональным способом - навыками сравнения различных организационных структур и формирования наиболее эффективной.
	Высокий	- необходимые мероприятия, направленные на реализацию стратегии развития персонала риски и процессы, их сопровождающие.	- разрабатывать планы и графики мероприятий, направленных на реализацию стратегии; - разрабатывать стратегию и тактику рыночной деятельности компании с учетом специфики внешней и внутренней маркетинговой среды.	- способами применения методов и инструментов планирования рыночной деятельности компании в разрезе стратегии и тактики маркетинга; - навыками идентификации и анализа рыночных и специфических рисков, разработки и принятия стратегических, тактических и оперативных управленческих решений.
	Повышенный	- ограничения и критерии, используемые руководителем при разработке и реализации стратегии организации.	- использовать основные и вспомогательные инструменты стратегического менеджмента адекватно ситуации; - проводить анализ рыночных и специфических рисков;	- навыками анализа рисков; - методами оценит ожидаемых последствий разработанной стратегии.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

			- моделировать процесс разработки и реализации стратегии организации с учётом оценки вероятных последствий.	
ОПК-6	Пороговый	- закономерности развития организации и основные подходы к управлению.	- применять на практике методы принятия решений.	- навыками самостоятельной, творческой и исследовательской деятельности.
	Высокий	- теоретические основы принятия управленческих решений.	- разрабатывать проекты развития организации, выделять силы, способных осуществлять изменение.	- навыками использования алгоритмов анализа элементов, значимых для принятия решений.
	Повышенный	- фундаментальные и передовые концепции принятия управленческих решений.	- создавать систему управления организацией, нацеленную на выбранную стратегию изменений.	- навыками решать стандартные и неординарные задачи профессиональной деятельности.

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

**Методика формирования оценки по дисциплине.** Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п. Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....	.....			
<b>Итоговый уровень:</b>	.....			

\* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

#### Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

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

#### Кейс-задание №1.

##### Принятие решений в организации

Российская торговая компания ПАО «Спецхим» с 2009 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60 %. Они попросили компанию ПАО «Спецхим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки.

Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области,

Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ПАО «Спецхим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное управленческое решение было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом

*От Вас требуется принять решение по следующим вопросам:*

1. Какой порядок подготовки управленческого был реализован в компании ПАО «Спецхим»?
2. Какие рекомендации можно дать компании по повышению эффективности управленческого решения?

### **Кейс-задание №2.**

*Принятие и исполнение решений в организации*

Компания ПАО «Имма Пресс» занимается издательской деятельностью. Она издает учебную и справочную литературу для высших и средних специальных учебных заведений.

Генеральный директор задумал подготовить решение о расширении сбыта продукции компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

1. Результаты маркетингового анализа о потенциальном спросе;
2. Предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
  - возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;
  - возможные форс-мажорные ситуации;
  - сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде торговых площадей в нескольких книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора персонала.

*От Вас требуется принять решение по следующим вопросам:*

1. В каких типовых процедурах подготовки управленческого решения возможны существенные неопределенности для данной ситуации?
2. Какой будет план действий по исправлению и корректировке принятого управленческого решения?
3. Какие возможности можно было использовать в данной ситуации для минимизации рисков?
4. Проведите PEST-анализ (ПЕСТ-анализ).

### **Кейс-задание №3.**

*Оценка решений принятых в организации*

Вы генеральный директор крупной компании по производству всемирно известных сигарет. У компании имеются многочисленные предприятия по всему миру. Компания имеет значительные объемы продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из областей Российской Федерации, и от вас зависит решение – начнется строительство или нет.

С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме.

Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и сердечнососудистыми и онкологическими заболеваниями.

*От Вас требуется принять решение по следующим вопросам:*

1. Какое решение по строительству табачной фабрики Вы примете?
2. Перечислите причины Вашего решения?
3. Проведите SWOT-анализ (СВОТ-анализ).

### **Контрольная работа №1**

*«Метод дерева решений»*

#### *Вариант 1*

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 1 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,5 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,5 руб. Вероятность успеха в этом случае – 60 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 1 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 90 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 1,5 руб.

Рассчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений.

#### *Вариант 2*

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 1,5 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,7 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,8 руб. Вероятность успеха в этом случае – 70 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 0,8 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 80 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 1,4 руб.

Рассчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений.

#### *Вариант 3*

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 0,5 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,3 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,2 руб. Вероятность успеха в этом случае – 80 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 0,4 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 90 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 0,5 руб.

Рассчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений.



#### *Вариант 4*

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 0,9 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,6 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,4 руб. Вероятность успеха в этом случае – 60 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 0,5 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 70 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 0,8 руб.

Рассчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений

#### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Понятие и виды решений. Управленческое решение, его роль в управлении организацией.
2. Правила принятия решений М. Рубинштейна.
3. Система принятия решений С. Джонсона.
4. Сущность и отличительные черты управленческого решения, сферы принятия решения.
5. Теории принятия решений: нормативная и психологическая. Концепция ограниченной рациональности.
6. Влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческих решений.
7. Авторитет руководителя. Отличия мужских и женских стилей управления.
8. Качество управленческого решения. Условия обеспечения качества.
9. Эффективность управленческого решения. Методы оценки эффективности управленческого решения.
10. Уровни принятия управленческих решений. Понятие профессионализм менеджера.
11. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
12. Задачи принятия управленческих решений. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
13. Ответственность руководителя при принятии управленческого решения. Ответственность руководителя за результаты принятого решения.
14. Факторы влияния на процесс принятия решений. Характеристика элементов внешней среды прямого и косвенного воздействия.
15. Понятия неопределенности. Субъективная, объективная неопределенность, причины, задачи снижения неопределенности.
16. Проблема неопределенности и риска в принятии решений.
17. Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив.
18. Управление рисками. Классификация рисков. Отличие риска от неопределенности.
19. Методы применения риска. Принятие решения в условиях риска. Экспертное оценивание. Стратегии управления рисками.
20. Технология процесса принятия решений. Характеристика основных этапов принятия решений.
21. Имитационное моделирование. Имитационные методы принятия решений.
22. Определение цели как составляющей процесса управления. Методы формирования деревьев цели. Метод деревьев решений. Применение в процессе принятия управленческого решения.
23. Особенности метода «дерева решений» и метода сценариев.
24. Эвристические методы принятия управленческих решений.

25. Экспертные методы. Критерии и показатели критериев оценки управленческих решений.
26. Методы проведения экспертизы. Подбор экспертов.
27. Традиционные способы принятия решения и методы психологической активации.
28. Теоретико-игровые методы в принятии управленческих решений.
29. Аналитический метод и метод математического программирования в принятии управленческих решений.
30. Статистический метод в принятии управленческих решений.
31. Матричный метод в принятии управленческих решений. Согласованные решения.
32. Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений.
33. Бескоалиционные игры. Принципы рационального поведения игроков.
34. Игры с «природой». Метод платежной матрицы. Критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица.
35. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.
36. Модель «мусорной корзины» Дж. Марча.
37. Теория локальных приращений Ч. Линдблома.
38. Модель принятия решений руководителем В. Врума. Модель Врума-Йеттона пять стилей руководства процессом принятием решения.
39. Конфликтно-игровая модель организации М. Круазье.
40. Аксиома Парето. Эффективные и слабоэффективные решения.
41. Основные подходы к принятию коллективных решений. Принятие управленческих решений методом «мозгового штурма», «дельфи», «суда», «сценариев».
42. Основы теории социального выбора. Аксиомы и парадоксы голосования.
43. Правила голосования с подсчетом очков. Правила голосования, состоятельные по Кондорсе.
44. Типология конфликтов. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
45. Принятие коллективных решений в малых группах. Конференции по принятию решений.
46. Методы организации работы группы, принимающей решение.
47. Этапы принятия рациональных решений. Феномен расхождения нормативного и реального процессов принятия решений.
48. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
49. Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.
50. Психические процессы и их влияние на процесс принятия управленческих решений.
51. Управленческие решения и ответственность.
52. Модели теории очередей (массового обслуживания).
53. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив в принятии управленческих решений

### **Примерный перечень практических заданий для подготовки к экзамену**

**Кейс-задача № 1.** В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации: 1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов. 2.

Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок. 3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

### Задача 2.

#### Критерий Вальда.

Найти критерий Вальда по данной таблице 1 с точки зрения того, что ориентируется на неблагоприятные состояния природы, т.е. этот критерий выражает пессимистическую оценку ситуации.

Таблица 1.

$A_i$	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$\min(a_{ij})$
$A_1$	5	3	4	2	2
$A_2$	1	2	5	4	1
$A_3$	7	6	7	3	3
$A_4$	1	2	4	4	1

$$a = \max(\min a_{ij})$$

### Задание 3.

Найти критерий Сэвиджа по данной таблице 1.

Критерий Сэвиджа ориентирует статистику на самые неблагоприятные состояния природы, т.е. этот критерий выражает пессимистическую оценку ситуации.

Найти матрицу рисков.

Таблица 1.

$A_i$	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$\min(a_{ij})$
$A_1$	5	3	4	2	2

38.03.02 Менеджмент, направленность «Финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.17 Методы принятия управленческих решений  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

A <sub>2</sub>	1	2	5	4	1
A <sub>3</sub>	7	6	7	3	3
A <sub>4</sub>	1	2	4	4	1

$$a = \min(\max r_{ij})$$

#### Задание 4.

Найти критерий Гурвица по таблице 1, где  $y=2$ , который является критерием пессимизма - оптимизма.

Критерий Гурвица учитывает возможность как наихудшего, так и наилучшего для человека поведения природы.

Таблица 1.

A <sub>i</sub>	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>	П <sub>3</sub>	П <sub>4</sub>	min(a <sub>ij</sub> )
A <sub>1</sub>	5	3	4	2	2
A <sub>2</sub>	1	2	5	4	1
A <sub>3</sub>	7	6	7	3	3
A <sub>4</sub>	1	2	4	4	1

$$s_i = y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$$

#### Задание 5.

Компания «Хлебопек» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению штатного расписания и сократил одного работника.

Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1 %, цена изделия уменьшилась на 0,5 %, но общая цена реализации увеличилась на 5 % из-за увеличения объема продаж. Общие

данные приведены в таблице 1.

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \left( \frac{\Pi_{2\text{е}}}{\mathcal{Z}_{2\text{е}}} - \frac{\Pi_{1\text{е}}}{\mathcal{Z}_{1\text{е}}} \right) \cdot 100\%$$

Табл. 1. Параметры оценки эффективности управленческого решения

Этап работы компании	Общая цена реализации в месяц, млн.руб.	Общие затраты в месяц, млн.руб.	Прибыль, млн.руб.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Дайте оценку экономической эффективности управленческого решения.