

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»  
Институт цифровой экономики, управления и сервиса  
Кафедра цифровой экономики и управления



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЦЭУС

  
В.А. Трифонов  
«12» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
учебной дисциплины

**Принятие управленческих решений**

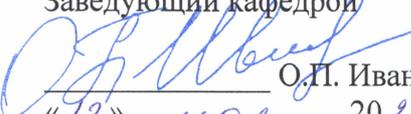
по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
направленности (профилю) Управление бизнесом

СОГЛАСОВАНО  
Начальник отдела обеспечения  
деятельности ИЦЭУС

  
Н.Ю. Омарова  
«12» мая 2023г.

Разработал  
доцент НИУ ВШЭ О.Н. Балаева  
Менеджер программы

  
Н.Ю. Омарова  
Принято на заседании кафедры  
Протокол №6 от «12» мая 2023г.  
Заведующий кафедрой

  
О.П. Иванова  
«12» мая 2023 г.

## Характеристика программы

Реализующий департамент	департамент стратегического и международного менеджмента
Образовательные программы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Управление бизнесом</li></ul>
Период реализации	1 модуль 2023/2024 - 2 модуль 2023/2024
Язык	<ul style="list-style-type: none"><li>• Русский</li></ul>
Охват аудитории	для своего кампуса
Объем дисциплины	4.0 кр., 152 ч. (48 контактной работы, из них: 28 ч. лекций, 20 ч. семинары, 104 ч. самостоятельная работа)
Онлайн курс	—
Технологии реализации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Лекции: оффлайн занятия</li><li>• Семинары: оффлайн занятия</li></ul>
Разработчики	Балаева Ольга Николаевна
Утверждение	

## Аннотация

Курс посвящён разным аспектам управленческих решений. Как управленческие решения отражаются на стратегии компании и к каким последствиям приводят? Как подойти к сложному решению структурировано? Как облегчить себе принятие решений в условиях неопре-

делённости? Какие ошибки человек чаще всего неосознанно допускает при принятии решений? Как на качество и механизм принятия решений влияет состав группы и групповая динамика. Разберём практические инструменты и концепции из репертуара международных бизнес школ и консалтинговых компаний.

## **Цели освоения**

- Повышение уровня осознанности в принятии решений индивидуально и в группе. Нарботка практического инструментария принятия решений в сложных условиях. Повышение интереса к теме с целью дальнейшего самостоятельного изучения.

## Разделы дисциплины

- **Название:** Модели процесса принятия решений

**Часы:** лекции: 4 ч., семинары: 3 ч., самостоятельная работа: 17 ч.

**Описание:** Место общей теории принятия решений в общем комплексе наук об управлении. Понятие управленческого решения. Понятие модели процесса принятия решения. Нормативные и дескриптивные модели процесса принятия решений и их использование в управленческой практике. Система 1 и система 2 Д.Канемана «Рациональная» модель. Критика Г. Саймоном рациональной модели. Модели Г. Минцберга: «сначала думаю», «сначала вижу» и «сначала делаю». Концепция «мусорного бака» Дж. Марча. Модель Г.Клайна. Проблемы делегирования полномочий в принятии решений. Модели В.Врума, Р. Лоуренса и Д.Диген, В.Хоя и К. Дж.Тартера.

---

- **Название:** Принятие решений при многих критериях

**Часы:** лекции: 4 ч., семинары: 3 ч., самостоятельная работа: 17 ч.

**Описание:** Понятия цели, показателя и критерия. Проблема определения наилучшего варианта решения при наличии нескольких критериев. Формирование набора критериев в задачах принятия решений. Критерии допустимости и критерии оптимальности (сравнения). Понятия эффективности (оптимальности по Парето), слабой эффективности (оптимальности по Слейтеру). Функции ценности: условия управленческой эффективности применения. Зависимость по предпочтению и условия существования и аддитивности функции ценности. Процедуры и программные средства построения функций ценности. Метод аналитической иерархии Т. Саати. Критика метода. Метод многовариантной свертки (Data Envelopment Analysis).

---

- **Название:** Принятие решений в условиях риска и неопределенности

**Часы:** лекции: 4 ч., семинары: 3 ч., самостоятельная работа: 17 ч.

**Описание:** Понятие риска и неопределенности. Источники рисков. Методы измерения риска. Обобщенные стратегии поведе-

ния в условиях риска (передача, предотвращение/уменьшение, диверсификация, поглощение, избегание, хеджирование). Критерии принятия решений в условиях неопределенности (Вальда, Гурвица, Сэвиджа, Лапласа) и риска (EMV). Теория субъективной полезности Неймана-Моргенштерна. Критика теории субъективной полезности Канеманом и Тверски. Теория перспектив.

---

- **Название:** Графические методы в принятии решений

**Часы:** лекции: 4 ч., семинары: 3 ч., самостоятельная работа: 17 ч.

**Описание:** Дерево решений и его использование в принятии решений в условиях риска и неопределенности. Диагностика проблем: диаграмма причинно-следственных связей, диаграмма «рыбий скелет» Исикавы. Электронные ресурсы для построения диаграммы Исикавы. Карта мысли (Mind Map) и области ее применения. Электронные ресурсы для работы с Картой мысли.

---

- **Название:** Групповые технологии принятия решений

**Часы:** лекции: 4 ч., семинары: 3 ч., самостоятельная работа: 17 ч.

**Описание:** Методы выработки решений в группе: мозговой штурм и его модификации, метод номинальной группы, методы фокальных объектов и морфологического ящика, метод Дельфи, метод модерации. Негативные эффекты, возникающие при принятии решений в группе. Асимметричная информированность участников группы и принятие решения. Выбор решения в группе: подведение итогов при голосовании (принципы большинства, метод медианных рангов, Борда, Кондорсе, двухэтапное голосование и др.). Постулат К.Эрроу о невозможности.

---

- **Название:** Индивидуальный стиль принятия решений

**Часы:** лекции: 8 ч., семинары: 5 ч., самостоятельная работа: 19 ч.

**Описание:** Понятие индивидуального стиля принятия решений. Типология стилей принятия решений. Стили принятия решений по А.В.Карпову (по уровню организации решений). Анализ индивидуального стиля по А.Дж.Роу. Стили принятия решений

по И.Адизесу. Использование теста MBTI для изучения и анализа индивидуального стиля ПР. Стили принятия решений по Вильямсу-Миллеру.

---

# Система оценивания

## Промежуточная аттестация (2023/2024 учебный год 2 модуль)

Формула оценивания: Домашнее задание: Домашнее задание \* 0.150 + Экзамен: Письменная работа \* 0.500 + Контрольная работа: Контрольная работа \* 0.200 + Работа на семинарах: Активность \* 0.150

Правила округления: Оценки, входящие в формулу результирующей оценки за дисциплину при ее расчете, не округляются. Округляется лишь результирующая оценка за курс. Способ округления результирующей оценки по дисциплине: округление к ближайшему целому. Правила пересдачи: Первая пересдача проходит в том же формате, что первое проведение экзамена. Вторая пересдача проводится в том же формате, что первое проведение экзамена, результаты проверяются комиссией. Накопленные оценки и веса элементов контроля на последней пересдаче учитываются.

- Домашнее задание: Домашнее задание

Коэффициент: 0.150

Проводится:

- 2023/2024 учебный год 1 модуль
- 2023/2024 учебный год 2 модуль

Учебный период, Оффлайн

Оценивается:

- 2023/2024 учебный год 2 модуль

Описание: Домашнее задание выполняется в группе по 4-5 человек. Оцениваться будет письменный отчет по проделанной работе со всеми необходимыми приложениями.

Критерии оценивания: Критерии оценивания: - четкость и обоснованность постановки задачи, - полнота и достоверность информации, - корректность и обоснованность применяемых методов анализа, полнота и корректность аргументации, обоснованность выводов и рекомендаций, - качество письменного отчета – оформление, структура, логика. Оцениваться будет письменный отчет по проделанной работе со всеми необходимыми приложениями. При оценивании по 10-балльной шкале домашнего задания оценки 9 и 10 могут быть выставлены при условии, если письменный отчет отражает объем работы, выходящий за

рамки поставленной задачи. При этом обязательным условием является то, что командой подготовлена и проанализирована с использованием соответствующего инструментария дисциплины реальная практическая ситуация (мини-кейс), основанная на реальном материале российской организации. Описание мини кейса должно при этом содержать убедительные свидетельства реальности ситуации, а решение – быть корректным и полностью обоснованным. Отчёт, оцениваемый на 9 и 10, не имеет опечаток и ошибок в оформлении.

Примеры заданий:

- 1. Формирование логики и структуры презентации продукта/проекта/ решения/другого с учетом особенностей личности по Вильямсу-Миллеру
- 2. Разработка процедуры принятия типового (повторяющегося) решения в условиях многокритериальности с использованием ПО (1000minds.com или функционального аналога) для решения задачи выбора при многих критериях

Студентам предлагается несколько тем домашнего задания на выбор. В первом модуле студенты должны определиться с выбором темы.

Проверяет планируемые результаты обучения:

- Диагностирует процессы принятия решений в организации и разрабатывает рекомендации по их совершенствованию
  - Владеет навыками работы в команде по подготовке и обоснованию решений
  - Применяет методы анализа и оптимизации решений в условиях многокритериальности
- Экзамен: Письменная работа

Коэффициент: 0.500

Проводится:

- 2023/2024 учебный год 2 модуль

Сессия, Оффлайн

Оценивается:

- 2023/2024 учебный год 2 модуль

Является экзаменом

Блокирует: Полное блокирование

Описание: Экзамен проводится письменно в аудитории, длится 80 мин. Никакими дополнительными материалами, кроме калькулятора (не в телефоне!) пользоваться нельзя.

Пересдача: возможна

Правила пересдачи: Первая пересдача проходит в том же формате, что первое проведение экзамена. Вторая пересдача проводится в том же формате, что первое проведение экзамена, результаты проверяются комиссией. Накопленные оценки и веса элементов контроля на последней пересдаче учитываются.

Критерии оценивания: Проблемная ситуация для анализа/открытый вопрос оценивается максимум в 5 баллов, два других задания – максимум в 2 и 3 балла соответственно. Оценка за каждое задание зависит от корректности сформулированных выводов и проведенных расчетов (для заданий 2 и 3), а также от корректности и глубины приводимого обоснования решения. Оценки 9 и 10 могут быть выставлены при условии, что в ответе на первый вопрос (проблемная ситуация для анализа/открытый вопрос) содержатся нестандартные идеи и кросс-дисциплинарные подходы, свидетельствующие об умении автора интегрировать в изучаемую дисциплину материал других. При этом для получения оценок 9 и 10 оба расчетных задания должны быть выполнены полностью корректно и аргументированно.

Примеры заданий:

- Экзамен включает проблемную ситуацию для анализа/открытый вопрос и два расчетных задания

Задание 1 Проблемная ситуация «Кремлин Гала» На протяжении последних лет «Международный центр балета» организует проект под названием Кремлин Гала «Звезды балета 21 века». Это масштабное мероприятие проходит один раз в год на сцене Государственного кремлевского дворца, вмещающего 6000 зрителей. Программа концерта формируется каждый раз заново. От нее зависит и состав исполнителей, и бюджет, и требования к техническому оснащению. В ее формировании принимают участие несколько человек: менеджер «Международного центра балета», режиссер-постановщик, концертный директор, технический директор, художник по

видеопроекции, художник по свету. Все они участвуют в этой работе не менее трех лет. При формировании программы организаторы стремятся к тому, чтобы Кремлин Гала было не случайным набором номеров, но отражало некоторую концепцию, поскольку именно это способно привлечь знатоков балета: Кремлин Гала по ценам и продвижению ориентирован на искушенную публику. Такая публика ожидает каждый год чего-то нового. Концепция может состоять в представлении широкой публике имен новых хореографов и солистов, отражении каких-то новых тенденций, быть приурочена к юбилейной дате и т.п. В зависимости от того, как строится программа, меняются требования к техническому оснащению (декорациям, свету, видеопроекции), и к числу артистов, принимающих участие в программе – где-то достаточно солистов, где-то нужен кордебалет. Это, в свою очередь, влияет на затраты организаторов. Для того, чтобы сформировать такую концепцию, приходится анализировать информацию о балетных премьерах в ведущих театрах мира, просматривать видеоматериалы, изучать отзывы публики о прошлых выступлениях звезд балета в Кремле. В последнее время организаторы воспринимают свою задачу как все более сложную. Публику все сложнее удивить, валютные затраты и гонорары стали практически вдвое выше в рублевом исчислении, российская публика стала более чувствительна к ценам на билеты. Это приводит к тому, что дискуссии в рабочей группе организаторов становятся все более долгими и жесткими. Принимать решения на основе консенсуса, как это принято в команде, стало сложнее. Задания к проблемной ситуации «Кремлин Гала»:

1. Проведите диагностику разработанной и реализуемой в кейсе процессе принятия решения о формировании программы Кремлин Гала с использованием моделей принятия решения по Г. Минцбергу (речь о том, как это происходит сейчас). Для этого используйте необходимую аргументацию (с учетом соответствующей теории и информации из текста кейса). Обратите внимание на то, что Ваши ответы должны сопровождаться комментариями с объяснениями, почему Вы предлагаете ту или иную модель Г. Минцберга. Если Вы считаете, что какая-то из моделей Г. Минцберга не подходит к описанной ситуации, Вы также должны аргументировать это.
2. Выявите причины того, что процесс, судя по мнениям самих участников, не является эффективным.
3. На основе проведенного

анализа разработайте рекомендации по возможному совершенствованию процесса принятия данного решения. Задание 2 В таблице представлены оценки альтернатив по четырем критериям по 10-балльной шкале (1 - самая худшая оценка, 10 –самая лучшая). Выберете из приведенных в таблице альтернатив: а) Неэффективные б) Слабо-эффективные (оптимальные по Слейтеру) в) Эффективные (Парето-оптимальные). Объясните свой выбор.

Альтернатива	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4
A1	5	3	7	9
A2	4	6	6	8
A3	7	9	3	2
A4	4	6	6	3
A5	9	6	8	4
A6	3	5	4	7

Задание №3 (оценивается в 3 балла) Эксперты принимают решение в группе. Они рассматривают 5 альтернативных вариантов. Каждый эксперт проранжировал варианты, результаты в таблице (на первое место эксперты ставили самый лучший, по его мнению, альтернативный вариант, соответственно, на пятое место –самый худший):

Вариант	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
Вариант 1	2	1	3	5	4
Вариант 2	3	2	1	5	4
Вариант 3	4	3	2	1	5
Вариант 4	1	2	3	4	5
Вариант 5	4	1	5	2	3
Эксперт 6	3	2	1	4	5
Эксперт 7	4	5	2	1	3

Определите итоговые результаты группового ранжирования с помощью следующих подходов: 1) Принципа Кондорсе (проранжируйте все варианты), 2) Правила Борда (проранжируйте все варианты), 3) Медианных рангов (проранжируйте все варианты) 4) Двухэтапного голосования (выберите один выигравший альтернативный вариант). Приведите обоснования всех своих ответов.

Проверяет планируемые результаты обучения:

- Диагностирует процессы принятия решений в организации и разрабатывает рекомендации по их совершенствованию
  - Организует и подводит итоги процедуры принятия решений в группе
  - Применяет методы анализа и оптимизации решений в условиях многокритериальности
  - Применяет методы анализа и оптимизации решений в условиях риска и неопределенности
- Контрольная работа: Контрольная работа  
Коэффициент: 0.200  
Проводится:

– 2023/2024 учебный год 2 модуль

Учебный период, Оффлайн

Оценивается:

– 2023/2024 учебный год 2 модуль

Описание: Контрольная работа проводится на семинарском занятии, письменно, ее продолжительность 80 мин. Проводится по следующим темам: "Модели процесса принятия решений", "Индивидуальный стиль принятия решений", "Принятие решений при многих критериях", "Принятие решений в условиях риска и неопределенности"

Критерии оценивания: «Отлично» (10) Сформулированы точные ответы на вопросы. Все расчеты (где они требуются) – корректны. Студент продемонстрировал свободное знание теоретических положений, содержащихся в формулировке задания, а также знание ряда сопряженных теорий. Студент показал понимание практического применения теорий и моделей курса: аргументировано приведены релевантные примеры из бизнеса, дано объяснение, почему данный пример подходит к ситуации, которая содержится в формулировке задания. «Отлично» (8-9) Сформулированы точные ответы на вопросы. Студент продемонстрировал свободное знание теоретических положений, содержащихся в формулировке задания, но не привел примеры сопряженных теорий. Студент приводит релевантные примеры из бизнеса, но не объясняет, почему данный пример подходит к ситуации, которая содержится в формулировке задания. Расчеты выполнены корректно, но есть мелкие недочеты в аргументации. «Хорошо» (6-7) Сформулирован ответ, в котором частично освещен ответ на вопрос задания; добавлены аспекты, не имеющие отношения к вопросу задания, имеются незначительные ошибки в расчетах или они недостаточно аргументированы. Не продемонстрировано понимание практического применения теорий и моделей курса. «Удовлетворительно» (4-5) Ответ отражает понимание смысла вопроса, но ответ фрагментарный, не продемонстрировано практическое понимание использования теорий и моделей, имеются ошибки в расчетах или отсутствует необходимая аргументация. Ответ содержит отступления от академических норм в логике изложения и использовании терминологии. «Неудовлетворительно» (1-3) Письменный ответ не содержит ответа на поставленный вопрос, ответ сформулирован общими словами, имеются существенные ошибки в расчетах и ар-

гументации или расчеты отсутствуют. «Неудовлетворительно»  
(0) Студент не предоставляет письменный ответ на вопрос / Письменный ответ предоставляет иное лицо.

Примеры заданий:

- Студент должен ответить на открытые вопросы и решить предложенные расчетные задачи по темам курса.
  1. Перечислите известные Вам модели процесса разработки и принятия решений. Опишите и проведите сравнительный анализ двух предложенных преподавателем моделей процесса принятия решения.
  2. Опишите, когда целесообразно использовать функцию ценности, а когда – прямой выбор.
  3. В таблице представлены оценки альтернатив по четырем критериям по 10-балльной шкале (1 - самая худшая оценка, 10 –самая лучшая). Выберите из приведенных в таблице альтернатив: неэффективные, слабо-эффективные (оптимальные по Слейтеру), эффективные (Парето-оптимальные). Обоснуйте свой выбор. Что понимается под слабо-эффективными альтернативами?
  4. Дана информация для заполнения платежной матрицы (расчета прибыли компании в зависимости от различных вариантов спроса на ее продукцию). Определите, сколько продукции следует компании производить в месяц, воспользовавшись следующими критериями: критерий оптимизма; пессимизма (Вальда); минимального риска (Сэвиджа).

Проверяет планируемые результаты обучения:

- Диагностирует процессы принятия решений в организации и разрабатывает рекомендации по их совершенствованию
  - Применяет методы анализа и оптимизации решений в условиях многокритериальности
  - Применяет методы анализа и оптимизации решений в условиях риска и неопределенности
- Работа на семинарах: Активность
- Коэффициент: 0.150
- Проводится:
- 2023/2024 учебный год 1 модуль
  - 2023/2024 учебный год 2 модуль

Учебный период, Оффлайн

Оценивается:

– 2023/2024 учебный год 2 модуль

Описание: Оценивается включенность студента в работу на семинаре, ответы на вопросы и ведение конструктивного диалога.

Критерии оценивания: Оценка работы на каждом семинаре ставится в баллах (-1,0,1), которые суммируются и переводятся в 10-балльную оценку. Оценивается включенность студента в работу на семинаре, ответы на вопросы и ведение конструктивного диалога. -1 балл ставится, если студент неверно отвечает на вопросы или ведет неконструктивный диалог или отсутствует на семинаре без уважительной причины 0 баллов ставится, если студент присутствует на семинаре, но, не включен в процесс: не отвечает на вопросы, не вступает в диалог 1 балл ставится, если студент верно отвечает на вопросы и/или ведет конструктивный диалог Шкала перевода суммарных баллов активности на семинарах в 10-балльную оценку: от (- 9) до (-8) баллов активности –оценка «1», от (- 7) до (- 6) баллов активности –оценка «2», от (- 5) до (- 3) баллов активности –оценка «3», от (- 2) до 0 баллов активности –оценка «4», от 1 до 2 баллов активности –оценка «5», от 3 до 4 баллов активности –оценка «6», от 5 до 6 баллов активности –оценка «7», 7 баллов активности –оценка «8», 8 баллов активности –оценка «9», 9 баллов активности –оценка «10». При этом, оценки 9 и 10 могут быть выставлены при условии, что активность на семинарах является регулярной, студент демонстрирует знакомство не только с материалами лекций по тематике семинара, но и с рекомендованной литературой.

Примеры заданий:

– Задания 1 и 2

Задание 1. В фокусе нашего внимания –Филиал сервисной организации. Одной из наиболее насущных проблем, стоящих перед Филиалом, является сокращение дебиторской задолженности, уменьшение подлежащих списанию безнадежных долгов. На сегодня ситуация такова. После того, как руководство компании, сменив руководство Филиала и детально изучив положение дел в нем, выявило проблему нарастания долгов и поставило перед новыми руководителями задачу их сокращения, уменьшения безнадежных долгов, в Филиале прошло внутреннее совещание группы ру-

ководителей и сотрудников, за которыми закреплены определенные группы клиентов. На нем были предложены варианты действий в отношении должников, основанные на опыте отдельных членов рабочей группы. Перечень этих возможных действий в принципе был ясен и до проведения совещания. Это:

- Фиксирование информации о задолженности в базе данных организации
- Телефонные звонки клиентам с напоминанием о задолженности
- Написание писем клиентам с напоминанием о задолженности
- Проведение переговоров с клиентом о погашении задолженности
- Штрафы и пени, предусмотренные клиентским договором
- Реструктуризация задолженности клиента
- Обращение в суд

Проблема, однако, состоит в том, что условия применения тех, или иных мер к клиентам определяются работающими с ними сотрудниками Филиала исходя из их собственного опыта взаимодействия с этими клиентами. Это значит, что при одном и том же уровне просроченной задолженности в одном случае проводятся уже формальные переговоры о погашении и возможной реструктуризации задолженности, а в другом – дело ограничивается телефонными звонками с напоминанием. Единых критериев для применения тех, или иных «мер воздействия», единых регламентов и протоколов действий в Филиале не установлено. Прежнее руководство Филиала делало ставку на долговременные, партнерские отношения сотрудников Филиала с клиентами, понимание ими ситуаций и проблем клиентов и подбор адекватных форм взаимодействия с клиентами. В течение достаточно длительного времени такой подход давал, впрочем, вполне удовлетворительные результаты. Однако, с ухудшением ситуации в экономике страны в целом, проблемы начали нарастать. Они усугубляются также и тем, что у руководителей Филиала отсутствовали закрепленные KPI по сокращению дебиторской задолженности. Кто-то проявлял большую настойчивость в решении этой задачи, кто-то – меньшую. Задание для анализа практической ситуации: рассмотрите процесс принятия решения о применении тех, или иных «мер воздействия» на клиента ответственным сотрудником Филиала компании. Как можно диагностировать этот процесс в рамках модели Г. Минцберга (речь о том, как это происходит сейчас, ( “as is” )? Какие рекомендации можно дать для совершенствования процесса разработки и принятия решения? Задание 2 Пекарня печет булки на прода-

жу, продает партиями по 2 тыс. штук. Спрос на булки колеблется от 10 тыс. до 18 тыс., т.е. варианты спроса –10, 12, 14, 16, 18 тыс. булок. Себестоимость одной булки составляет 40 рублей, ее продают за 50 рублей. Если булка испечена, но не продана, то убытки составят 30 рублей за штуку. Используя платежную матрицу и каждый из указанных ниже критериев, определите, сколько булок (10, 12, 14, 16 или 18 тыс.) нужно выпекать в день: а) критерий оптимизма; б) критерий пессимизма (Вальда); в) критерий минимального риска (Сэвиджа); г) критерий пессимизма-оптимизма (Гурвица); д) критерий безразличия (Лапласа).

Проверяет планируемые результаты обучения:

- Диагностирует процессы принятия решений в организации и разрабатывает рекомендации по их совершенствованию
- Владеет навыками работы в команде по подготовке и обоснованию решений
- Организует и подводит итоги процедуры принятия решений в группе
- Применяет методы анализа и оптимизации решений в условиях многокритериальности
- Применяет методы анализа и оптимизации решений в условиях риска и неопределенности

### **Итоговая оценка**

Формула оценивания: Итоговая оценка рассчитывается по формуле промежуточной аттестации за 2023/2024 учебный год 2 модуль

# **Литература**

## **Основная литература**

1. Игра на победу : как стратегия работает на самом деле, Лафли, А.978-5-91657-843-02014
2. Как гибнут великие : и почему некоторые компании никогда не сдаются, Коллинз, Д.978-5-916576-56-62017

## **Дополнительная литература**

1. Великие по собственному выбору, Коллинз, Д.978-5-00146-112-82019
2. Открывая организации будущего, Лалу, Ф.978-5-00146-333-72019
3. Подумайте еще раз : сила знания о незнании, Грант, А.9785001950578202

# Программное обеспечение

<b>Наименование</b>	<b>Характеристика</b>
Яндекс.Документы	Офисное ПО

# Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы

<b>Наименование</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Доступ</b>
SmartLMS	Выполнение кейса	<a href="https://edu.hse.ru/">https://edu.hse.ru/</a>

# **Материально-техническое обеспечение**

## **Тип аудиторий**

- Лекционные
- Семинарские

## **Оснащение аудиторий**

- Персональный компьютер
- Набор демонстрационного оборудования - Может включать в себя: мультимедийный проектор, проекционный экран, интерактивная доска, видео панель, интерактивная видео панель, презентационный ноутбук и другие средства демонстрации учебного контента. Допускается использование для проведения занятий переносного набора демонстрационного оборудования.
- Доска
- Экран
- Специализированная мебель - Доска, столы или парты, стулья.
- Наличие беспроводного доступа в Интернет по сети Wi-Fi

## **Особенности организации дисциплины**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

Обучение по образовательным программам обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.

В случае необходимости (по заявлению обучающегося) создаются специальные условия для получения им высшего образования по образовательным программам.

Под специальными условиями для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания организаций и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

При получении высшего образования по образовательным программам обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается:

1. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- наличие альтернативной версии официального сайта организации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" для слабовидящих;
  - размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);
  - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
  - обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
  - обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-проводника, к зданию организации;
2. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения));
  - обеспечение надлежащими звуковыми и визуальными средствами воспроизведения информации;
3. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата материально-технические условия должны обеспечивать возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, столовые, туалетные и другие помещения, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров, наличие специальных кресел и других приспособлений).