

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОСТОЧНАЯ ЭКОНОМИКО-ЮРИДИЧЕСКАЯ  
ГУМАНИТАРНАЯ АКАДЕМИЯ» (Академия ВЭГУ)**

ОДОБРЕНА  
Ученым советом Академии ВЭГУ  
(протокол от 15 июня 2023 г. , № 3)

УТВЕРЖДЕНА  
приказом ректора Академии ВЭГУ  
от 31.08. 2023 № 111/а

**Рабочая программа дисциплины  
Стратегический менеджмент**

**Кафедра:** управления, информатики и общенаучных дисциплин

**Основная образовательная программа:** 38.03.02 Менеджмент, направленности (профиля) «Производственный менеджмент».

**1. Общая характеристика**

**1.1 Наименование**

Данная учебная дисциплина называется «Стратегический менеджмент», включена в Реестр автономных дидактических компонентов Академии ВЭГУ и реализуется в рамках ООП Академии ВЭГУ: 38.03.02 Менеджмент (профиль: производственный менеджмент) по заочной форме обучения, в т.ч. с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

**1.2 Цели реализации**

1.2.1 В результате освоения данной дисциплины обучающийся должны овладеть знаниями, умениями и навыками в рамках формирования следующих компетенций:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

1.2.2 Обучающийся, освоивший данную дисциплину, должен знать:

- историю и принципы формирования стратегий управления человеческими ресурсами организаций

- систему современного проектирования организационных структур

- основные технологии в осуществлении проектирования организационных структур

- основные элементы управления персоналом (планирование потребностей организации, обеспечение кадрового состава, развитие персонала, оплата труда и стимулирование, оценка, коммуникация, информация по персоналу);

алгоритм проведения финансового анализа

систему информационного обеспечения финансового анализа, включая нормативно-правовую базу

показатели финансового анализа

- основные задачи стратегического менеджмента; этапы разработки миссии компании;

- требования, предъявляемые к формулировке целей;

- основные уровни стратегической пирамиды; основные конкурентные силы; виды конкурентных стратегий; виды наступательных и оборонительных стратегий;

виды стратегий в зависимости от ситуации в отрасли и положения компании на рынке; виды стратегии диверсификации; виды стратегии вертикальной интеграции; основные задачи реализации стратегии;

- особенности координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

1.2.3 Обучающийся, освоивший данную дисциплину, должен уметь:

- распределять и делегировать полномочия с учетом высокой личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- разрабатывать и адаптировать методы и алгоритмы проектирования организационных структур;

- формулировать проблемы и гипотезы в реализации стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- осуществлять прием и передачу информации для реализации стратегии осуществления управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- проводить анализ и составлять профессиографическое описание должности;

- проводить диагностику системы управления человеческими ресурсами организации и исследования отдельных проблем УЧР;
- проводить расчет показателей деловой активности и рентабельности
- оценивать конкурентную силу предприятий и строить конкурентный профиль;
- проводить SWOT-анализ; составлять карту стратегических групп;
- определять вид используемой стратегии организации;
- координировать предпринимательскую деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

1.2.4 Обучающийся, освоивший данную дисциплину, должен владеть:

- навыками участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами, проявляя организаторские способности
- навыками планирования и осуществления мероприятия,
- навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
- навыками анализа кадровой ситуации, процесса текучести, отбора и аттестации персонала, визуальных и экспертных оценок;
- навыками анализа деятельности хозяйствующих субъектов на основе расчета финансовых показателей;
- навыками формулировать миссию и стратегические цели;
- навыками разрабатывать стратегию организации;
- навыками решать задачи по реализации стратегии;
- навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

### **1.3 Место в структуре ООП**

1.3.1 Данная дисциплина относится к блоку обязательных дисциплин

Б1.Б.13 Базовой части и изучается по заочной форме с применением ЭО и ДОТ  
- на 7 семестре (на 4 курсе) обучения.

1.3.2 Логически и содержательно-методически данная дисциплина связана с такими автономными дидактическими компонентами данной ООП как: статистика, методы принятия управленческих решений, эконометрика, теория менеджмента, деловые коммуникации, управление человеческими ресурсами, информатика, организационное поведение, управление маркетингом, маркетинговые исследования, организационное поведение, инновационный менеджмент, управление разработкой и внедрением нового продукта, антикризисное управление, исследование систем управления, риск-менеджмент, управленческие решения, производственный маркетинг, производственный менеджмент, все виды практик.

1.3.3 Изучению данной дисциплины должно предшествовать освоение обучающимся программы: статистика, методы принятия управленческих реше-

ний, эконометрика, теория менеджмента, деловые коммуникации, управление человеческими ресурсами, информатика.

1.3.4 Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для прохождения обучения по программам: управление маркетингом, маркетинговые исследования, организационное поведение, инновационный менеджмент, управление разработкой и внедрением нового продукта, антикризисное управление, исследование систем управления, риск-менеджмент, управленческие решения, производственный маркетинг, производственный менеджмент, организационное поведение, все виды практик.

## 1.4 Объем

1.4.1 Общий объем данной дисциплины (трудоемкость учебной нагрузки обучающегося при освоении программы, включающая в себя все виды его учебной деятельности, предусмотренные учебным планом для достижения планируемых результатов обучения) составляет: 10 зачетных единиц или 360 академических часов вне зависимости от формы обучения, применяемых образовательных технологий, реализации с использованием сетевой формы, реализации по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении.

1.4.2 Объемы учебной нагрузки обучающегося при освоении программы дисциплины по видам учебной деятельности составляют:

Виды учебной деятельности	Объем, в академических часах		
	по очной форме обучения	по заочной форме обучения	По заочной форме с применением ЭО и ДОТ
Занятия лекционного типа	-	-	4
Занятия семинарского типа	-	-	-
Проектирование	-	-	-
Индивидуальная работа с обучающимся	-	-	4
Самостоятельная работа обучающегося	-	-	292
Аттестация	-	-	60
Всего	-	-	360

## 2. Структура и содержание

### 2.1 Содержание разделов и тем

Разделы и темы		Содержание (дидактические единицы)	Учебные занятия
№ п/п	им ен ов ан		Заочная форма с применением ЭО и

п			ДОТ	
			виды	Объем, академических часов
1	2	3	4	5
1	Теория стратегического менеджмента		Занятия лекционного типа	1,25
			Занятия семинарского типа	1,25
			Самостоятельная работа обучающегося	61
1	Организация как объект управления	Сущность понятия организаций. Внутренняя среда организации. Внешняя среда стратегических изменений организации.	Занятия лекционного типа	0,5
		Сущность понятия организации. Классификация организаций. Виды и типы организаций, их характеристика. Анализ эволюционного развития организации. Характеристика развития управленческих систем. Внутренняя среда организации. Факторы, характеризующие состояние внутренней среды организации. Внешняя среда стратегических изменений организации. Микровнешняя среда и макросреда. Факторы и составляющие микровнешней и макровнешней среды.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,5
		– проработка конспекта лекции; – анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц); – подготовка к практическому занятию; – подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.; – подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)	Самостоятельная работа обучающегося	20

2	Подход к управлению организацией с позиции стратегических факторов	<p>Сущность и основные понятия стратегического менеджмента.</p> <p>Характеристика стратегического управления.</p> <p>Модель стратегического состояния организации.</p> <p>Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.</p>	Занятия лекционного типа	0,5
		<p>Сущность и основные понятия стратегического менеджмента. Виды и типы стратегических альтернатив и их понятия.</p> <p>Предпосылки развития стратегического менеджмента</p> <p>Эффективное стратегическое управление организацией.</p> <p>Концепции стратегического менеджмента.</p> <p>Выявление причин, препятствующих развитию стратегического менеджмента.</p> <p>Системный анализ и системный подход как основа разработки стратегии, инструментарий системного анализа.</p>	Индивидуальная работа с обучающимися	0,5
		<p>– проработка конспекта лекции;</p> <p>– анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);</p> <p>– подготовка к практическому занятию;</p> <p>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</p> <p>– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)</p>	Самостоятельная работа обучающегося	20
3	Методологические основы стратегического менеджмента	<p>Системный анализ и системный подход.</p> <p>Роль информации в стратегическом управлении.</p> <p>Принятие стратегических решений.</p>	Занятия лекционного типа	0,25
		<p>Принципы системности в стратегическом управлении. Системный анализ и целевое управление.</p> <p>Роль информации в стратегическом управлении.</p> <p>Принятие стратегических решений. Теория и процесс принятия управленческих решений.</p> <p>Формулировка стратегической проблемы.</p> <p>Требования, предъявляемые к составу и содержанию данных, необходимых для принятия стратегических решений.</p>	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		<p>– проработка конспекта лекции;</p> <p>– анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);</p>	Самостоятельная работа обучающегося	21

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка к практическому занятию;</li> <li>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</li> <li>– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)</li> </ul>		
2	<b>Процесс стратегического менеджмента</b>		<b>Занятия лекционного типа</b>	<b>0,75</b>
			<b>Индивидуальная работа с обучающимися</b>	<b>0,75</b>
			<b>Самостоятельная работа обучающегося</b>	<b>63</b>
4	Этапы развития стратегического менеджмента	Основные задачи стратегического менеджмента. Уровень соотношения стратегического менеджмента и других управленческих процессов в организации.	Занятия лекционного типа	0,25
		Основные задачи стратегического менеджмента. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы. Уровень соотношения стратегического менеджмента и других управленческих процессов в организации.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка конспекта лекции;</li> <li>– анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);</li> <li>– подготовка к практическому занятию;</li> <li>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</li> <li>– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)</li> </ul>	Самостоятельная работа обучающегося	21
5	Основная стратегия организации и ее составляющие	Типы и виды стратегий, их характеристика. Оценка экономической стратегии фирмы.	Занятия лекционного типа	0,25
		Типы и виды стратегий, их характеристика. Стратегические альтернативы. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональные и операционные стратегии. Факторы, влияющие на формирование стратегии. Управление процессом формирования стратегии. Правила разработки качественных деловых	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25

		<p>вых стратегий. Ситуационная стратегия. Оценка экономической стратегии фирмы. Факторы, определяющие выбор стратегии и их анализ. Подходы к выбору стратегии организации.</p> <p>Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии.</p>		
		<p>– проработка конспекта лекции;</p> <p>– анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);</p> <p>– подготовка к практическому занятию;</p> <p>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</p> <p>– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)</p>	Самостоятельная работа обучающегося	21
6	Направление развития организации	<p>Основные задачи создания стратегии.</p> <p>Миссия фирмы и стратегические перспективы.</p> <p>Разработка и установление целей развития компании.</p> <p>Стратегия организации.</p> <p>Взаимосвязь миссии, целей и стратегии в организации.</p>	Занятия лекционного типа	0,25
		<p>Миссия фирмы и стратегические перспективы.</p> <p>Формулировка миссии для функциональных подразделений.</p> <p>Структура документа, содержащего миссию компании. Возможность изменения миссии фирмы.</p> <p>Разработка и установление целей развития компании. Требования к целям. Стратегические и финансовые цели. Долгосрочные и краткосрочные цели.</p> <p>Иерархия целей организации.</p> <p>Стратегия организации: разработка стратегии, учет факторов конкурентных преимуществ при разработке стратегии.</p> <p>Взаимосвязь миссии, целей и стратегии в организации</p>	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		<p>– проработка конспекта лекции;</p> <p>– анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);</p> <p>– подготовка к практическому занятию;</p> <p>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</p>	Самостоятельная работа обучающегося	21



		– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)		
3	<b>Функции стратегического менеджмента</b>		<b>Занятия лекционного типа</b>	<b>0,75</b>
			<b>Индивидуальная работа с обучающимися</b>	<b>0,75</b>
			<b>Самостоятельная работа обучающегося</b>	<b>63</b>
7	Стратегическое планирование и прогнозирование в организации	Понятие и экономическое содержание стратегического планирования и прогнозирования Основные этапы развития внутрифирменного планирования и прогнозирования Процесс стратегического планирования Основные технологические процессы стратегического планирования Проблемы стратегического планирования и прогнозирования	Занятия лекционного типа	0,25
		Понятие и экономическое содержание стратегического планирования и прогнозирования. Основные этапы развития внутрифирменного планирования и прогнозирования. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования. Основные виды планов и прогнозов. Роль и значение маркетинга и маркетинговых исследований в стратегическом планировании организации. Основные технологические процессы стратегического планирования. Техническое задание и календарный план на разработку стратегического плана. Особенности разработки моделей стратегических процессов (информационных, материальных и финансовых потоков). Назначение программ серии Expert (Audit Expert, Sales Expert, Marketing Expert, Forecast Expert, Project Expert). Организация и руководство процессом выполнения стратегии. Процедура отбора исполнителей для разработки и реализации стратегии.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		– проработка конспекта лекции; – анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц); – подготовка к практическому занятию; – подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы,	Самостоятельная работа обучающегося	21

		изучения нормативных актов, практики т.д.; – подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)		
8	Контроль в процессе разработки и реализации стратегии	Организация и руководство процессом выполнения стратегии Виды и типы стратегического контроля Характеристики эффективного контроля	Занятия лекционного типа	0,25
		Виды и типы стратегического контроля. Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Характеристики эффективного контроля.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		– проработка конспекта лекции; – анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц); – подготовка к практическому занятию; – подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.; – подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)	Самостоятельная работа обучающегося	21
9	Значение мотивации и в разработке и реализации стратегии	Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений Экономические и неэкономические способы мотивации персонала в разработке и реализации стратегических альтернатив Адаптация коллектива к стратегическим изменениям	Занятия лекционного типа	0,25
		Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Значение организационной культуры для реализации стратегии. Создание климата и культуры, поддерживающей стратегию. Экономические и неэкономические способы мотивации персонала в разработке и реализации стратегических альтернатив. Руководство процессом мотивации персонала.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		– проработка конспекта лекции; – анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц); – подготовка к практическому занятию; – подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.; – подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по	Самостоятельная работа обучающегося	21

		определенной тематике, их изучение и т.д.)		
4	<b>Инструментарий стратегического менеджмента</b>		<b>Занятия лекционного типа</b>	<b>1,25</b>
			<b>Занятия семинарского типа</b>	<b>1,25</b>
			<b>Самостоятельная работа обучающегося</b>	<b>105</b>
10	Анализ внешнего и внутреннего состояния организации	Анализ макро- и микросреды организации Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений Стратегический анализ издержек	Занятия лекционного типа	0,25
		Анализ макро- и микросреды организации. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз. Состояние внешней среды. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Специфические рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентные возможности. Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		– проработка конспекта лекции; – анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц); – подготовка к практическому занятию; – подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.; – подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)	Самостоятельная работа обучающегося	21
11	Структуризация целей организации	Оптимизация целей Алгоритм построения матрицы инцидентов Дерево целей, правила построения дерева целей Использование метода структуризации целей для решения экономических и стратегических задач организации	Занятия лекционного типа	0,25
		Схема проведения анализа отрасли и оценка конкуренции в ней. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		– проработка конспекта лекции; – анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);	Самостоятельная работа обучающегося	21

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка к практическому занятию;</li> <li>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</li> <li>– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)</li> </ul>		
12	Анализ и выбор стратегических позиций организации	Анализ и выбор конкурентоспособной позиции. Управление стратегическими изменениями.	Занятия лекционного типа	0,25
		Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли. Стратегический анализ издержек. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности. Оптимизация целей. Нахождение наилучшего пути достижения поставленной цели. Сущность метода структуризации целей. Дерево решений. Использование метода структуризации целей для решения экономических и стратегических задач организации. Анализ и выбор конкурентоспособной позиции организации. Анализ портфеля компании. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). Модель Мак-Кинзи. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Оценка уровня стратегических капиталовложений. Оценка будущей эффективности действующей стратегии и оценка конкурентного статуса.	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка конспекта лекции;</li> <li>– анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);</li> <li>– подготовка к практическому занятию;</li> <li>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</li> <li>– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)</li> </ul>	Самостоятельная работа обучающегося	21
13	Управление	Методология принятия стратегических решений	Занятия лекционного типа	0,25

	стратегическими задачами в организации	<p>Ситуационный подход к разработке стратегических решений</p> <p>Система управления стратегическими задачами</p> <p>Эффективные методы управления решением стратегических задач в организации</p>		
		<p>Управление стратегическими изменениями.</p> <p>Понятие стратегическая гибкость и оценка гибкости.</p> <p>Синергетический эффект Синергизм и внутренняя взаимосвязь, оценка синергизма. Матрица синергизма. Матрица уязвимости организации.</p> <p>Методология принятия стратегических решений. Модель принятия решений.</p> <p>Ситуационный подход к разработке стратегических решений, реакция на изменения.</p> <p>Активное и реактивное управление организацией. Управление, основанное на планировании и прогнозировании.</p> <p>Система управления стратегическими задачами. Выявление, оценка последствий решения, управление решением стратегических задач.</p>	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25
		<p>– проработка конспекта лекции;</p> <p>– анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц);</p> <p>– подготовка к практическому занятию;</p> <p>– подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.;</p> <p>– подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)</p>	Самостоятельная работа обучающегося	21
14	Стратегическое управление в условиях изменений	<p>Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям.</p> <p>Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.</p> <p>Эффективные методы управления спонтанными изменениями в организации.</p>	Занятия лекционного типа	0,25
		<p>Эффективные методы управления решением стратегических задач в организации.</p> <p>Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Источники сопротивления. Управление сопротивлением.</p> <p>Сопротивление системы стратегическим изме-</p>	Индивидуальная работа с обучающимися	0,25

	нениям: его природа, источники, возможности нейтрализации. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Принудительный метод проведения изменений. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией.		
	– проработка конспекта лекции; – анализ учебников, учебных пособий, специальной литературы по данной теме (с указанием страниц); – подготовка к практическому занятию; – подготовка к дискуссии по определенной проблеме на базе прочитанной литературы, изучения нормативных актов, практики т.д.; – подготовка списка литературы (библиографии) и подборка нормативных источников по определенной тематике, их изучение и т.д.)	Самостоятельная работа обучающегося	21

## 2.2 Перечень обеспечения СРС

При выполнении самостоятельной работы, обучающемуся предоставляется следующее учебно-методическое обеспечение:

- информационные ресурсы, перечисленные в разделе 4: Информационные ресурсы данной программы;
- материалы, размещенные в разделах Диск, Задачи, Обсуждение, Сообщение, Wiki, ПГ Стратегический менеджмент Кампуса ВЭГУ 24;
- электронные курсы, размещенные в вертикальном меню Кампуса ВЭГУ;
- материалы лекционных и практических занятий по дисциплинам бакалавриата 38.03.02 Менеджмент.

## 3. Фонд оценочных средств

### 3.1 Этапы формирования компетенций

Компетенция		Этапы формирования		
код	содержание	знать	уметь	владеть навыками
1	2	3	4	5
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами	- историю и принципы формирования стратегий управления человеческими ресурсами организаций	- распределять и делегировать полномочия с учетом высокой личной ответственности за осуществляемые мероприятия	- участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами, проявляя организаторские способности

	сурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	- систему современного проектирования организационных структур	- разрабатывать и адаптировать методы и алгоритмы проектирования организационных структур	- планирования и осуществления мероприятия,
		- основные технологии в осуществлении проектирования организационных структур	- формулировать проблемы и гипотезы в реализации стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	-распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
			- осуществлять прием и передачу информации для реализации стратегии осуществления управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	
<b>Типовые контрольные задания:</b> -понятие, сущность и содержание стратегического менеджмента; - сущность стратегического и оперативного управления организацией; - типы и виды стратегий и их характеристика; - предпосылки стратегических преобразований организации;				

	- этапы стратегических преобразований организации; - сильные и слабые стороны организации и ее конкурентные возможности			
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	основные элементы управления персоналом (планирование потребностей организации, обеспечение кадрового состава, развитие персонала, оплата труда и стимулирование, оценка, коммуникация, информация по персоналу)	проводить анализ и составлять профессиографическое описание должности проводить диагностику системы управления человеческими ресурсами организации и исследования отдельных проблем УЧР	навыками анализа кадровой ситуации, процесса текучести, отбора и аттестации персонала, визуальных и экспертных оценок

**Типовые контрольные задания:**

- перечислите примеры владения навыками использования основных теорий мотивации в стратегическом менеджменте;
- перечислите примеры владения навыками использования основных теорий лидерства и власти в стратегическом менеджменте;
- проанализируйте процесс организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- покажите свое владение умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	основные задачи стратегического менеджмента; этапы разработки миссии компании;	оценивать конкурентную силу предприятий и строить конкурентный профиль	формулировать миссию и стратегические цели
		требования, предъявляемые к формулировке целей; основные уровни стратегической пирамиды; основные конкурентные силы; виды конкурентных стратегий; виды наступательных и оборо-	SWOT-анализ; составлять карту стратегических групп	навыками разрабатывать стратегию организации



		нительных стратегий;		
		виды стратегий в зависимости от ситуации в отрасли и положения компании на рынке; виды стратегии диверсификации; виды стратегии вертикальной интеграции; основные задачи реализации стратегии	определять вид используемой стратегии организации	навыками решать задачи по реализации стратегии

**Типовые контрольные задания:**

- перечислите взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- раскройте содержание SWOT-анализа;
- проанализируйте процесс составления карты стратегических групп;
- объясните виды наступательных и оборонительных стратегий;
- объясните виды стратегий в зависимости от ситуации в отрасли и положения компании на рынке; виды стратегии диверсификации;
- смоделируйте стратегию вертикальной интеграции.

ПК-19	владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	особенности координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
-------	---	--	---	--

**Типовые контрольные задания:**

- перечислите примеры владения навыками координации предпринимательской деятельности;
- назовите примеры согласованного выполнения бизнес-плана всеми участниками;
- объясните цели и задачи координации при стратегическом управлении;
- обоснуйте возможные результаты координации стратегического управления.

### 3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания

3.2.1 Для оценивания компетенций обучающегося на этапе их формирования по результатам освоения программы данной дисциплины применяется двухбалльная (при зачете) и четырехбалльная (при экзамене) шкала оценивания (оценки для двухбалльной шкалы - «зачтено» или «не зачтено», для четырехбалльной – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно»).

3.2.2 При применении технологий, использующих иные шкалы измерения (тестирование, балльно-рейтинговой, рейтинговой и т.д.), они для окончательного оформления переводятся:

а) в двухбалльную шкалу по следующим параметрам: 50 и более процентов максимально-возможной суммы – «зачтено», менее 50 % - «не зачтено»;

б) в четырехбалльную шкалу по следующим параметрам: 90 и более процентов максимально-возможной суммы – «отлично», 70-89% - «хорошо», 50-69% - «удовлетворительно», менее 50 % - «неудовлетворительно».

3.2.3 При формировании оценки обучающегося используются следующие показатели и критерии оценивания результатов освоения программы данной дисциплины и соответствующего этапа формирования компетенций обучающегося:

а) для двухбалльной шкалы:

Оценка	Критерий	Индикатор (показатель)
«зачтено»	как минимум, твердое владение материалом в рамках программы	при изложении правильного в основном ответа обучающимся допускаются лишь отдельные неточности, нарушение последовательности, отсутствие некоторых существенных деталей, имеются отдельные затруднения в выполнении практических заданий
«не зачтено»	невладение значительной (и значимой) частью материала программы	при изложении ответа обучающимся допускаются принципиальные ошибки, с большими затруднениями выполняются практические задания, ответ свидетельствует об отсутствии знаний по предмету

б) для четырехбалльной шкалы:

Оценка	Критерий	Индикатор (показатель)
«отлично»	усвоение программы в полном объеме	задание выполнено без замечаний, полное и логически стройное изложение содержания при ответе или в отчете, тесное увязывание теории вопроса с практикой, отсутствие затруднений с объяснением всех аспектов выполнения задания, хорошее владение умениями и навыками по программе, знание монографической литературы, наличие умений самостоятельно обобщать и излагать материал
«хорошо»	твердое владение материалом в рамках программы	задание выполнено без существенных замечаний, грамотное изложение ответа (отчета), отсутствие существенных неточностей, правильное применение теоретических положений и владение необходимыми навыками при выполнении практических заданий
«удовлетворительно»	владение только основным материалом программы	задание в основном выполнено, допущение неточностей при правильном в основном ответе, нарушение последовательности в его изложении, неусвоение отдельных существенных деталей, наличие затруднений в выполнении практических заданий
«неудовлетворительно»	невладение значительной (и значимой) частью материала	задание не выполнено, допуск обучающимся при ответе принципиальных ошибок, большие затруднения при выполнении практических работ, ответ

	программы	свидетельствует об отсутствии знаний по предмету
--	-----------	--

3.2.4 Аттестация по данной дисциплине может осуществляться по балльно-рейтинговой системе (далее - БРС), которая представляет собой строго последовательное прохождение обучающимся контрольных (реперных, рубежных) точек (далее – КТ-1, КТ-2 и т.д.) с получением оценки за качество показанных результатов в виде определенной конечной суммы баллов. При этом используются следующие индикаторы начисления баллов.

3.2.4.1 Общее количество баллов БРС распределяется следующим образом:

- за прохождение предварительного этапа – 20 баллов;
- за прохождение первой контрольной точки – до 20 баллов;
- за прохождение второй контрольной точки – до 20 баллов;
- за прохождение третьей контрольной точки – до 20 баллов.

3.2.4.2 Перевод набранной суммы по итогам всей БРС в двухбалльную или четырехбалльную шкалу оценивания осуществляется по следующим параметрам:

- 40 и более баллов – «зачтено», менее 40 - «не зачтено»;
- 72 и более баллов – «отлично», 56-71 баллов - «хорошо», 40-55 баллов - «удовлетворительно», менее 40 баллов - «неудовлетворительно».

3.2.4.3 За прохождение предварительного этапа начисляется до 20 баллов пропорционально изученным обучающимся разделам лекционного материала и набранным при тестировании в самом представленном для изучения ресурсе количеству баллов.

3.2.4.4 Начисление баллов по рубежной аттестации по первой контрольной точке осуществляется в зависимости от результативности участия на вебинаре.

3.2.4.4.1 При он-лайн участии на вебинаре баллы начисляются по следующим критериям:

- 1) 5 баллов, если участие ограничилось только присутствием или одним нерезультативным действием (вопрос или выступление не соответствовали теме);
- 2) 10 баллов, если были два и более нерезультативных действия;
- 3) 15 баллов, если среди двух или более произведенных обучающимся действий как минимум одно было результативным (правильное изложение материала, точно заданный вопрос, аргументированная и объективная рецензия);
- 4) 20 баллов, если все произведенные обучающимся два и более действий были результативными.

3.2.4.4.2 При просмотре вебинара в записи и предоставлении обучающимся письменного отзыва о нем, определяются следующие степени и суммы баллов:

- 1) 5 баллов, если отзыв написан формально, малосодержательно, но свидетельствует о просмотре всего вебинара;

2) 10 баллов, если в отзыве достаточно аргументировано выделены позитивная (что понравилась, было понятно, интересно) и (или) негативная (что не понравилась, было непонятным, неинтересным) стороны вебинара;

3) 15 баллов, если в отзыве есть обоснованное, логичное сопоставление позитивных и негативных итогов занятия;

4) 20 баллов, если отзыв в дополнение к третьему уровню содержит существенные предложения по улучшению организации вебинара или аргументировано описывает проблему, сформировавшуюся по итогам вебинара.

3.2.4.5 При тестировании по второй контрольной точке, если тестовые задания имеют разные степени сложности, каждые 5% максимально-возможной суммы правильных ответов приравнивается одному баллу БРС.

При равной сложности всех тестовых заданий каждый правильный ответ приносит 1 балл БРС.

3.2.4.6 Творческая аттестационная работа оценивается по шестибалльной шкале (0 баллов – отсутствует, 1 балл – имеется, но абсолютно не соответствует заданию и (или) дисциплине, 2 балла – в большей части не соответствует заданию (дисциплине), хотя есть определенное приближение к сути задания (дисциплины), 3 балла – суть задания выявлена, но неполно, 4 балла – имеются только отдельные неточности, 5 – нет претензий к исполнению) по следующим направлениям:

- определение и фиксация проблемы;
- формулирование ответа (рабочей гипотезы);
- аргументы и иллюстрации в пользу ответа (рабочей гипотезы);
- использование концептуального и понятийного аппарата дисциплины.

Сумма набранных баллов за все 4 направления является количеством баллов БРС, начисляемых в общий рейтинг за третью контрольную точку.

### **3.3 Типовые контрольные задания**

3.3.1 При подготовке обучающегося к аттестации и при оценивании результатов освоения программы данной дисциплины (для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы) используются типовые контрольные задания по:

- истории развития той отрасли знания, изучению которой посвящена данная дисциплина (модуль); объекту, предмету и методам (инструментам), применяемым в данной дисциплине (модуле); месту, значению данной дисциплины (модуля) в деятельности человека и ее связям с другими дисциплинами (модулями); проблемам и задачам, решаемым в рамках данной дисциплины (модуля) и т.д.;

- существо теорий, концепций, систем описания и объяснения, гипотез, выдвигаемых в рамках данной дисциплины, а также категориям и понятиям (терминам), являющимся существенными для данной дисциплины;

- применению компетенций, сформированных в ходе освоения программы, для решения конкретной задачи, объяснения конкретного факта (явления), разрешения конкретной ситуации и т.д.

3.3.2 Данные типовые задания при проведении конкретных аттестационных испытаний переформатируются в вопросы аттестационных билетов или тестовые задания в соответствии с правилами, установленными для Фонда оценочных средств Академии ВЭГУ. По предметам вопросов типовых заданий могут быть сформулированы несколько различающихся по форме и аспекту рассмотрения вопросов аттестационных билетов, тестовых заданий или тем письменных работ. Комплекты вопросов для аттестационных билетов, тестовых заданий и тем в виде соответствующих баз хранятся в Центре аттестации Академии ВЭГУ в режиме конфиденциальности и предъявляются в виде набора аттестационных билетов, тестов или отдельной темы, формируемых по установленным в Академии ВЭГУ правилам, на каждую конкретную аттестацию.

3.3.3 Типовые контрольные вопросы и задания для подготовки и проведения промежуточной аттестации:

- эволюция развития стратегического управления организацией;
- понятие сущность и содержание стратегического менеджмента;
- сущность стратегического и оперативного управления организацией;
- типы и виды стратегий и их характеристика;
- предпосылки стратегических преобразований организации;
- этапы стратегических преобразований организации;
- сильные и слабые стороны организации и ее конкурентные возможности;
- владение навыками использования основных теорий мотивации в стратегическом менеджменте;
- владение навыками использования основных теорий лидерства и власти в стратегическом менеджменте;
- процесс организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- владение умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- активное и реактивное управление организацией;
- управление посредством выбора стратегических позиций;
- особенности управления решением стратегических задач организации;
- ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы;
- применение основных методов финансового менеджмента для оценки активов;
- основные методы финансового менеджмента для оценки управления оборотным капиталом;
- методы финансового менеджмента для принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала;

- технологии применения основных методов финансового менеджмента для при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;
- оценка перспектив развития организации;
- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- содержание SWOT-анализа;
- процесс составления карты стратегических групп;
- виды наступательных и оборонительных стратегий;
- виды стратегий в зависимости от ситуации в отрасли и положения компании на рынке; виды стратегии диверсификации;
- стратегия вертикальной интеграции;
- управление путем ранжирования стратегических задач;
- управление в условиях стратегических неожиданностей;
- определение направления развития компании: разработка стратегического видения и миссии;
- владение навыками координации предпринимательской деятельности;
- согласованное выполнение бизнес-плана всеми участниками;
- цели и задачи координации при стратегическом управлении;
- возможные результаты координации стратегического управления;
- модель стратегического состояния компании;
- стратегии восстановления для кризисных ситуаций;
- стратегии для конкуренции на международных рынках;
- глобальные стратегии предпринимательства;
- методология принятия стратегических решений;
- модель принятия решений;
- стратегии наступления, отступления, обороны;
- товарные стратегии, цели и обоснование их использования;
- стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур;
- значение организационной культуры для реализации стратегии;
- процедуры увязки бюджетов и стратегий;
- цепочки ценностей, их содержание и направление использования;
- концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния;
- стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры;
- жизненный цикл стратегии. Предпосылки создания и развития;
- стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы;
- матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) ;
- оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования;
- синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма;
- оптимизация целей. «Дерево решений»;

- нахождение наилучшего пути достижения поставленной цели;
- понятие стратегическая гибкость и оценка гибкости;
- стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости компании;
- управление адаптивными изменениями;
- методы управления кризисной ситуацией;
- планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

#### 3.3.4 Типовые (примерные) темы для письменных работ:

- эволюция развития стратегического управления организацией;
- понятие сущность и содержание стратегического менеджмента;
- сущность стратегического и оперативного управления организацией;
- типы и виды стратегий и их характеристика;
- предпосылки стратегических преобразований организации;
- этапы стратегических преобразований организации;
- сильные и слабые стороны организации и ее конкурентные возможности;
- развитие внутрифирменного (корпоративного) планирования;
- оперативное, долгосрочное и стратегическое планирование;
- основные этапы развития внутрифирменного планирования;
- стратегическое планирование в организации. Виды и типы стратегических планов;
- приведение маркетинговой стратегии в соответствие с ситуацией;
- стратегии для конкуренции в новых отраслях;
- стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости;
- стратегии для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада;
- модель стратегического состояния компании;
- стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости компании;
- управление адаптивными изменениями;
- методы управления кризисной ситуацией.

### 3.4 Методические материалы по процедурам оценивания

3.4.1 Методика (в том числе технологические и организационные аспекты), определяющая процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, установлены положениями об организации образовательной деятельности по программам высшего образования, о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации, о балльно-рейтинговой системе аттестации, о фонде оценочных средств и изданными в соответствии с ними другими локальными нормативными актами, в т.ч. внутривузовскими стандартами, Академии ВЭГУ.

3.4.2 Обеспечение аттестации в Академии ВЭГУ должно удовлетворять, в первую очередь, требованиям нацеленности на результат обучения, системности, унификации и объективности, что на практике означает следующие:

- применение единых критериев оценивания по всем образовательным программам;
- сопряженность всех видов контрольно-измерительных материалов с конечными компетенциями и друг с другом (высокая степень валидности) и их репрезентативность с содержанием программы;
- выведение итоговых оценок по результатам проверки знаний, умений и навыков по всем дидактическим единицам оцениваемой программы;
- применение единых контрольно-измерительных материалов и процедур аттестации к обучающимся всех форм и технологий обучения;
- привлечение к осуществлению аттестации не задействованных в подпроцессе обучения обучающихся, в т.ч. практикующих специалистов необразовательных организаций;
- широкое применение инструментальной среды;
- обязательная экспертиза текстов письменных работ (и других видов оформления результатов проектирования) на авторство (отсутствие заимствований, плагиата, копирования);
- ежегодное обновление тем письменных работ.

Порядок разработки, использования и хранения контрольных измерительных материалов (включая требования к режиму их защиты, порядку и условиям размещения информации, содержащейся в контрольных измерительных материалах, в сети «Интернет») устанавливается в соответствии с федеральными требованиями положением Академии ВЭГУ о фонде оценочных средств.

3.4.3 При организации аттестации обучающихся в Академии ВЭГУ обязательно исполнение следующих положений:

- аттестации подлежат только образовательные программы, назначенные для данного аттестуемого (правилами приема, учебными планами и другими соответствующими документами);
- аттестацию может проводить только тот обучающий (эксперт), который закреплен для данной процедуры по данной группе аттестуемых;
- аттестация проводится только с использованием утвержденных контрольно-измерительных материалов и по утвержденной форме и процедуре;



- аттестация проводится только для тех обучающихся, которые имеют соответствующий допуск;
- результаты аттестации должны быть зафиксированы в утвержденных для этого документах.

## 4. Информационные ресурсы

### 4.1 Основная учебная литература

№ п/п	Выходные данные основной учебной литературы	Адрес доступа к полнотекстовому варианту в Электронно-библиотечной системе Академии ВЭГУ
1	Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с.	<a href="https://urait.ru/bcode/510857">https://urait.ru/bcode/510857</a>
2	Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022— 507 с.	<a href="https://urait.ru/bcode/508941">https://urait.ru/bcode/508941</a>
3	Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с.	<a href="https://urait.ru/bcode/514517">https://urait.ru/bcode/514517</a>
4	Электронный курс «Стратегический менеджмент», специально разработанный в Академии ВЭГУ и размещенный в ЭБС	<a href="https://moodle.vegu.ru/course/view.php?id=866">https://moodle.vegu.ru/course/view.php?id=866</a>

### 4.2 Дополнительная учебная литература

№ п/п	Выходные данные основной учебной литературы	Адрес доступа к полнотекстовому варианту в Электронно-библиотечной системе Академии ВЭГУ
1	Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 157 с.	<a href="https://urait.ru/bcode/512393">https://urait.ru/bcode/512393</a>
2	Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 290 с.	<a href="https://urait.ru/bcode/489449">https://urait.ru/bcode/489449</a>
3	Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с.	<a href="https://urait.ru/bcode/488374">https://urait.ru/bcode/488374</a>

4	Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 333 с.	<a href="https://urait.ru/bcode/488821">https://urait.ru/bcode/488821</a>
---	---	---

#### 4.3 Ресурсы сети «Интернет»

№ п/п	Наименование ресурса	Адрес доступа к полнотекстовому варианту (в ЭБС Академии ВЭГУ или других ресурсах в сети «Интернет»)
<b>Современные профессиональные базы</b>		
1	Министерство экономического развития Российской Федерации	<a href="http://www.economy.gov.ru">www.economy.gov.ru</a>
2	Министерство промышленности и торговли Российской Федерации	<a href="http://minpromtorg.gov.ru/">http://minpromtorg.gov.ru/</a>
3	Официальный сайт Росстата	<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>
4	Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ	<a href="https://www.nalog.ru/">https://www.nalog.ru/</a>
5	Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ)	<a href="https://wciom.ru/">https://wciom.ru/</a>
<b>Информационные справочные системы</b>		
1	Правовая система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
2	Информационно-правовой портал Гарант	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
<b>Иные ресурсы Интернет</b>		
1	Российская газета	<a href="http://www.rg.ru">http://www.rg.ru</a>
2	Научная электронная библиотека	<a href="http://www.elibrari.ru">http://www.elibrari.ru</a>
6	Российская государственная библиотека	<a href="http://www.rsl.ru">http://www.rsl.ru</a>
7	Библиотека МГУ им. М.В. Ломоносова	<a href="http://www.lib.msu.su/">http://www.lib.msu.su/</a>
8	Свободная энциклопедия Википедия	<a href="http://ru.wikipedia.org">http://ru.wikipedia.org</a>
9	Федеральный образовательный портал – ЭКОНОМИКА, СОЦИОЛОГИЯ, МЕНЕДЖМЕНТ	<a href="http://ecsocman.hse.ru">http://ecsocman.hse.ru</a>

#### 4.4 Информационные технологии

##### 4.4.1 АСО Академии ВЭГУ

Образовательный процесс по данной дисциплине в Академии ВЭГУ ведется с широким использованием Автоматизированной системы обучения. В частности, применяются следующие составные части (модули) АСО:

№	Полное наименование	Область применения в образовательной деятельности
---	---------------------	---

п/п	нование	
1.	«1С-Битрикс: внутренний портал учебного заведения»	<p>Платформа для интеграции всех сервисов и создания виртуальных рабочих кабинетов участников образовательного процесса.</p> <p>1. Создание ЭИОС для обучающегося:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- редактирование индивидуального учебного плана, обучающегося;</li> <li>- изучение материалов по доступным дисциплинам (модулям) (электронный курс, материалы для самоконтроля и прохождения аттестации, расписание трансляций лекций, очных занятий и вебинаров, просмотр видео материалов);</li> <li>- средства электронных коммуникаций (форумы, комментарии, чат) для общения с участниками процесса обучения (в учебной и предметных группах);</li> <li>- просмотр электронной зачётной книжки;</li> <li>- получение информации о набранных кредитах (оценках);</li> <li>- автоматическое зачисление в предметные и учебные группы;</li> <li>- формирование портфолио обучающегося (данные по IMS ePortfolio Specification (<a href="http://www.imsglobal.org/ep/">http://www.imsglobal.org/ep/</a>);</li> <li>- биллинговая система (on-line оплата обучения, просмотр истории оплаты).</li> </ul> <p>2. Создание ЭИОС для обучающего:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- получение информации по нагрузке;</li> <li>- планирование и проведение вебинаров;</li> <li>- разработка и экспертиза контрольно-измерительных материалов (КИМ);</li> <li>- проверка эссе обучающихся;</li> <li>- средства электронных коммуникаций (форумы, комментарии, чат) для общения с участниками процесса обучения (в учебных и предметных группах);</li> <li>- публикация мультимедийного обучающего контента;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование персонального портфолио.</li> </ul> <p>3. Для организаторов образовательного процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- система мониторинга (получение информации об активности пользователей; организация опросов пользователей);</li> <li>- участие в группах (учебных, предметных, общих);</li> <li>- поддержка основных элементов коммуникаций (форумы, комментарии);</li> <li>- оценивание и организация объектов социальной сети;</li> <li>- отслеживание рейтингов и достижений;</li> <li>- публичное портфолио пользователя;</li> <li>- работа с заявками (отправка, отслеживание выполнения).</li> </ul>
2.	«Компас-В» на платформе «1С: Предприятие 8.2»	<p>Автоматизирует работу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приёмной комиссии (ведение базы абитуриентов, зачисление на обучение, финансовые и маркетинговые отчёты),</li> <li>- деканата (документооборот приказов по движению обучающихся, репозиторий документов обучающихся, оповещение обучающихся по электронной почте, SMS),</li> <li>- учебно-методического управления (ведение базы преподавателей, формирование и учёт учебной нагрузки).</li> </ul>
3.	Программный комплекс «Автоматизированная среда аттестации АСА»	<p>Автоматизирует процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработки, экспертизы и публичной экспертизы контрольно-измерительных материалов;</li> <li>- формирования и использования фонда оценочных средств по конкретным программам, дисциплинам (модулям, предметам, видам учебной работы);</li> <li>- проведения обучения с использованием балльно - рейтинговой системы (БРС);</li> <li>- допуска, проведения приема экзаменов, зачетов, письменных аттестационных работ;</li> <li>- видеопотоколирования процесса аттестации;</li> <li>- оформления документации по процессам аттестации (атте-</li> </ul>

		<p>стационарных ведомостей, заявлений на оплату выполненной обучающими работы, отчетов);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроля успеваемости обучающихся;</li> <li>- мониторинга удовлетворенности обучающимися качеством контрольно-измерительных материалов и процедурами аттестации.</li> </ul>
4.	Система программных продуктов LMS Moodle	<p>Используется для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- публикации электронных курсов;</li> <li>- просмотра результата прохождения электронного курса и последующего его учёта в рамках БРС.</li> </ul>
5.	Система автоматизации библиотек ИР-БИС64	<p>Используется для:</p> <p>организации доступа к электронной библиотеке для:</p> <p>просмотра полнотекстовых вариантов основной и дополнительной литературы;</p> <p>просмотра учебно-методических комплексов дисциплин.</p>
6.	Программный продукт Автоматизированная информационная система библиотеки «Электронная библиотека»	<p>Используется для организации процесса разработки и обновления полнотекстовых электронных версий учебных материалов и рабочих программ дисциплин.</p>
7.	Открытое программное обеспечение «BigBlueButton»	<p>Сервис интегрированный в АСО, используется для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организации и проведения вебинаров, интерактивных занятий, on-line консультаций и лекций;</li> <li>- просмотра записей вебинаров</li> </ul>

#### 4.4.2 Специальные информационные технологии

Информационные технологии, используемые при осуществлении образо-

вательного процесса по данной дисциплине, включает следующий перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:

Программный продукт	Договор
1) Microsoft Office 2007 2) 7-Zip 3) Acrobat Reader 4) Антивирус Kaspersky Endpoint Security 10 for Windows 5) Mozilla Firefox 6) Google Chrome 7) VLC 8) Microsoft Windows 7 Professional Academic Open License 9) Microsoft Windows Server 2008	1) Лицензия Microsoft Open License №43509314 дата выдачи настоящей Лицензии 19.02.2008 «Microsoft® Office 2007 Russian Academic. Microsoft® Windows® Vista Business Russian Upgrade Academic» 2) лицензия GNU LGPL (Свободное ПО) 3) лицензионное соглашение с компанией Adobe (Свободное ПО) 4) лицензия № 1FB6-170208-101930-190-411 5) лицензия GNU LGPL (Свободное ПО) 6) лицензия LGPL (Свободное ПО) 7) лицензия GNU LGPL (Свободное ПО) 8) лицензия № 62875440 9) лицензия № 47623222

#### 4.5 Материально-техническая база

4.5.1 В процессе обучения данной дисциплины используется специальный виртуальный учебный кабинет – предметная группа модуля «Кампус ВЭГУ 24» (далее – ПГ).

4.5.2 Информационно-предметная среда ПГ размещается в разделах меню ПГ, а так же в разделах и подразделах меню «Кампус ВЭГУ 24».

Размещение материалов (или обеспечение прямого доступа к информационным ресурсам) в разделах меню «Кампус ВЭГУ 24» осуществляется в централизованном порядке структурными подразделениями Академии ВЭГУ (материалы Электронно-библиотечной системы, локальные нормативные акты Академии ВЭГУ, записи проведенных учебных занятий и т.п.).

В разделах меню ПГ размещение материалов организовывается преподавателем, являющимся владельцем данной ПГ (т.е. закрепленным за реализацией данной дисциплины).

4.5.3 Взаимодействие обучающихся в ПГ осуществляется на принципах тьюторинга и интерактива.

Тьюторинг осуществляется посредством постановки преподавателем задач перед обучающимся, консультирования, проверки и оценивания исполнения задач.

Интерактивный метод обучения обеспечивается организацией преподавателем в ПГ взаимодействия обучающихся друг с другом в сфере освоения программы дисциплины в разных формах и способах, в т.ч.:

- обязательных в рамках этапа (контрольных точек) БРС и факультативных занятий в форме дискуссий, групповой (командной) творческой работы, группового проектирования, кейс-метода, «мозгового штурма» или игры;

- широким использованием ПГ для общего обмена мнениями при постоянном контроле со стороны преподавателя и корректировки оценок и поощрения лучших сообщений;

- вовлечения обучающихся в формирование базы знаний.

4.5.4 Для ведения образовательной деятельности в учебных корпусах Академии ВЭГУ имеются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Они укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронно-информационную среду Академии ВЭГУ.

Для проведения лекционных занятий необходимо следующее материально-техническое обеспечение: компьютерный класс, аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук и т.д.), рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет, рабочие места студентов, оснащенные компьютерами с доступом в Интернет, предназначенные для работы в электронной образовательной среде, пакеты ПО общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы и пр.), мультимедийное оборудование, комплекты электронных презентаций/слайдов.

Для проведения практических занятий необходимо следующее материально-техническое обеспечение: компьютерный класс, аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук и т.д.), рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет, рабочие места студентов, оснащенные компьютерами с доступом в Интернет, предназначенные для работы в электронной образовательной среде, пакеты ПО общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы и пр.), мультимедийное оборудование, комплекты электронных презентаций/слайдов.

Полный перечень материально-технического обеспечения по дисциплине указан в Справке о материально-техническом обеспечении основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

## **5. Методические указания обучающемуся**

В рамках дисциплины предполагается изучение следующих разделов:

- теория стратегического менеджмента;
- процесс стратегического менеджмента;
- функции стратегического менеджмента;

- инструментарий стратегического менеджмента.

Ключевыми понятиями раздела 1 «Теория стратегического менеджмента» являются: организация, внутренняя среда, внешняя среда, стратегическое управление, стратегическое состояние организации, стратегические зоны хозяйствования, стратегические хозяйственные центры. Изучая раздел 1, студент познакомится с: сущностью понятия организации, внутренней и внешней среды организации, основными понятиями стратегического менеджмента и характеристикой стратегического управления, моделью стратегического состояния организации, стратегическими зонами хозяйствования и стратегическими хозяйственными центрами, системным анализом и системным подходом, ролью информации в стратегическом управлении и принятием стратегических решений. Выполняя практические задания раздела 1, необходимо придерживаться следующего алгоритма: анализ эволюционного развития организации, факторы, характеризующие состояние внутренней среды организации, факторы и составляющие микровнешней и макровнешней среды, сущность и основные понятия стратегического менеджмента, виды и типы стратегических альтернатив и их понятия, концепции стратегического менеджмента, выявление причин, препятствующих развитию стратегического менеджмента, системный анализ и системный подход как основа разработки стратегии, инструментарий системного анализа, принятие стратегических решений, требования, предъявляемые к составу и содержанию данных, необходимых для принятия стратегических решений.

Ключевыми понятиями раздела 2 «Процесс стратегического менеджмента» являются: задачи стратегического менеджмента, типы стратегий, виды стратегий, миссия фирмы, стратегические перспективы, цель развития компании. Изучая раздел 2, студент познакомится с основными задачами стратегического менеджмента, уровнем соотношения стратегического менеджмента и других управленческих процессов в организации, с типами и видами стратегий и их характеристиками, оценкой экономической стратегии фирмы, с основными задачами создания стратегии, с миссией фирмы и стратегическими перспективами, разработкой и установлением целей развития компании, стратегией организации, взаимосвязью миссии, целей и стратегии в организации. При выполнении практических заданий, предусмотренных разделом 2, следует придерживаться следующей схемы: основные задачи стратегического менеджмента, характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов, взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы, уровень соотношения стратегического менеджмента и других управленческих процессов в организации, типы и виды стратегий, их характеристика, стратегические альтернативы, корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональные и операционные стратегии, факторы, влияющие на формирование стратегии, управление процессом формирования стратегии, правила разработки качественных деловых стратегий, ситуационная стратегия, оценка экономической стратегии фирмы, факторы, определяющие выбор стратегии и их



анализ. Подходы к выбору стратегии организации, основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии, миссия фирмы и стратегические перспективы, формулировка миссии для функциональных подразделений, структура документа, содержащего миссию компании, возможность изменения миссии фирмы, разработка и установление целей развития компании, требования к целям, стратегические и финансовые цели, долгосрочные и краткосрочные цели, иерархия целей организации, стратегия организации: разработка стратегии, учет факторов конкурентных преимуществ при разработке стратегии, взаимосвязь миссии, целей и стратегии в организации.

Ключевыми понятиями раздела 3 «Функции стратегического менеджмента» являются: стратегическое планирование, стратегическое прогнозирование, внутрифирменное планирование, внутрифирменное прогнозирование, вид стратегического контроля, тип стратегического контроля, мотивация персонала, адаптация к изменениям. Изучая раздел 3, студент познакомится с: понятием и экономическим содержанием стратегического планирования и прогнозирования, основными этапами развития внутрифирменного планирования и прогнозирования, процессами стратегического планирования, основными технологическими процессами стратегического планирования, проблемами стратегического планирования и прогнозирования, организацией и руководством процесса выполнения стратегии, видами и типами стратегического контроля, характеристиками эффективного контроля, мотивацией персонала и созданием системы вознаграждений и поощрений, экономическими и неэкономическими способами мотивации персонала в разработке и реализации стратегических альтернатив, адаптацией коллектива к стратегическим изменениям. При выполнении практических заданий, предусмотренных разделом 3, следует придерживаться следующей схемы: понятие и экономическое содержание стратегического планирования и прогнозирования, основные этапы развития внутрифирменного планирования и прогнозирования, сущность, функции и преимущества стратегического планирования, основные виды планов и прогнозов, роль и значение маркетинга и маркетинговых исследований в стратегическом планировании организации, основные технологические процессы стратегического планирования, техническое задание и календарный план на разработку стратегического плана, особенности разработки моделей стратегических процессов (информационных, материальных и финансовых потоков), назначение программ серии Expert (Audit Expert, Sales Expert, Marketing Expert, Forecast Expert, Project Expert), организация и руководство процессом выполнения стратегии, процедура отбора исполнителей для разработки и реализации стратегии, виды и типы стратегического контроля, роль человеческого фактора в реализации стратегии, характеристики эффективного контроля, мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений, значение организационной культуры для реализации стратегии, создание климата и культуры, поддерживающей стратегию, экономические и неэкономические способы мотивации персонала в разра-

ботке и реализации стратегических альтернатив, руководство процессом мотивации персонала.

Ключевыми понятиями раздела 4 «Инструментарий стратегического менеджмента» являются: анализ, методы исследования, матрица инцидентов, дерево целей, метод структуризации, ситуационный подход, индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. . Изучая раздел 4, студент познакомится с анализом макро- и микросреды организации, методами исследования окружающей среды и прогнозирование изменений, стратегическим анализом издержек, оптимизацией целей, алгоритмом построения матрицы инцидентов, деревом целей, правила построения дерева целей, использованием метода структуризации целей для решения экономических и стратегических задач организации, анализом и выбором конкурентоспособной позиции, управлением стратегическими изменениями, методологией принятия стратегических решений, ситуационным подходом к разработке стратегических решений, системой управления стратегическими задачами, эффективными методами управления решением стратегических задач в организации, факторами, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям, характеристиками различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений, эффективными методами управления спонтанными изменениями в организации. При выполнении практических заданий, предусмотренных разделом 4, следует придерживаться следующей схемы: анализ макро- и микросреды организации, SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз, состояние внешней среды, привлекательность отрасли и условия конкуренции, специфические рыночные возможности и угрозы, сильные и слабые стороны организации и ее конкурентные возможности, методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений, техника анализа ПЭСТ, схема проведения анализа отрасли и оценка конкуренции в ней, стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли, анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера, концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли, ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли, стратегический анализ издержек, сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности, оптимизация целей, нахождение наилучшего пути достижения поставленной цели, сущность метода структуризации целей, дерево решений, использование метода структуризации целей для решения экономических и стратегических задач организации, анализ и выбор конкурентоспособной позиции организации. Анализ портфеля компании, матрица Бостонской консультативной группы (БКГ), модель Мак-Кинзи, оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования, оценка уровня стратегических капиталовложений, оценка будущей эффективности действующей стратегии и оценка конкурентного статуса, управление стратегическими изменениями, понятие стратегическая гибкость и оценка гибкости, синергетический эффект, синергизм и внутренняя взаимосвязь, оценка

синергизма, матрица синергизма, матрица уязвимости организации, методология принятия стратегических решений, модель принятия решений, ситуационный подход к разработке стратегических решений, реакция на изменения, активное и реактивное управление организацией, управление, основанное на планировании и прогнозировании, система управления стратегическими задачами, выявление, оценка последствий решения, управление решением стратегических задач, эффективные методы управления решением стратегических задач в организации, факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям, источники сопротивления, управление сопротивлением, сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации, характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений, принудительный метод проведения изменений, адаптивные изменения, управление кризисной ситуацией.

По каждому разделу предполагается выполнение студентами следующих видов самостоятельной работы:

- самостоятельная работа во время основных аудиторных занятий (лекций, семинаров, лабораторных работ);
- самостоятельная работа под контролем преподавателя в форме плановых консультаций и творческих контактов;
- внеаудиторная самостоятельная работа при выполнении студентом домашних заданий учебного и творческого характера.

Для подготовки к аттестации рекомендуется:

- изучить лекционный и практический материал;
- изучить материалы, представленные по данной дисциплине в библиотеке Академии ВЭГУ или воспользоваться электронной библиотекой;
- использовать самообучающие программы;
- контролировать уровень своих знаний тестами-тренингами.

## **6. Особенности освоения дисциплины (модуля) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.**

6.1 Выбор методов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определяются исходя из их доступности для данной категории обучающихся, определяется содержанием обучения, исходным уровнем имеющихся знаний, уровнем профессиональной подготовки педагогов, особенностями восприятия информации обучающимися. В образовательном процессе предполагается использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социальной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата.

6.2 В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья кафедра обеспечивает:

- 1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
- 2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: – надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
- 3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:
  - возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения, а также пребывание в указанных помещениях.

6.3 Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

6.4 Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Категории обучающихся	Формы предоставления
С нарушением слуха	в печатной форме; в форме электронного документа
С нарушением зрения	в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла;
С нарушением опорно-двигательного аппарата	в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла;

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

6.5 Процедура промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к промежуточной аттестации, а также предоставляется дополнительное время для подготовки ответа в ходе контроля текущей успеваемости и промежуточной аттестации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика);

2. доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);

3. доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

6.6 Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и / или в электронно-библиотечных системах, а также предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература и специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Проректор по учебно-научной и  
воспитательной работе

А.О. Целищев