

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им.
Х.М. БЕРБЕКОВА (КБГУ)»**

Институт информатики, электроники и робототехники

Кафедра «Управление качеством»

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОПОП

Директор

_____ О.В. Исламова

_____ Н.В. Черкесова

«___» _____ 2021 г.

«___» _____ 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки
27.03.02 Управление качеством

Профиль: **Управление качеством в производственно-технологических системах**

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная

Нальчик 2021

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» предназначена для преподавания студентам очной формы обучения по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством.

Рабочая программа составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации «09» февраля 2016 г. № 92.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО	4
3. Требования к результатам освоения дисциплины (модуля)	4
4. Содержание и структура дисциплины (модуля)	5
5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации	11
6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	22
7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)	22
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)	24
9. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель курса является обучение студентов теоретическим и практическим основам стратегического менеджмента для подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Основными задачами курса являются:

- изучение понятий, предмета и систем стратегического менеджмента;
- получение студентами основных законов и закономерностей функционирования организаций во внешней среде;
- овладение студентами определенного объема систематизированных сведений о различных дисциплинарных подходах к изучению систем управления;
- создание профессионально подготовленного кадрового резерва, обеспечивающего достижение стратегических целей организации, региона, государства.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина включена в вариативную часть дисциплин по выбору Б1.В.ДВ.07.02 учебного плана по направлению подготовки ВО 27.03.02 Управление качеством профиль: «Управление качеством в производственно-технологических системах».

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» базируется на следующих, ранее изучаемых, дисциплинах: «Основы обеспечения качества», «Сертификация и аудит систем менеджмента качества».

Освоение данной дисциплины, в свою очередь, необходимо для успешного усвоения, в последующем, специальных курсов по дисциплинам: «Основы всеобщего управления качеством», «Управление процессами» и других, а также производственной практики.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих **профессиональных** компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

- способностью применять знание задач своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач (**ПК-3**);
- способностью использовать знания о принципах принятия решений в условиях неопределенности, о принципах оптимизации (**ПК-6**);
- способностью руководить малым коллективом (**ПК-7**);
- способностью идти на оправданный риск при принятии решений (**ПК-11**).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- цели и задачи использования стратегического менеджмента в организации;
- принципиальные различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления;
- принципы разработки и создания миссии компании, определения ее целей и задач;
- основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах;
- принципы формирования и управления стратегическим портфелем;
- основные формы и приемы стратегического контроля.

Уметь:

- использовать количественные и качественные методы исследования;
- применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ;
- эффективно использовать приемы матричного анализа.

Владеть:

- стратегиями разработки миссии компании, постановки целей и задач организации на

среднесрочную и долгосрочную перспективу;

- приемами выявления и оценки степени влияния факторов;
- методами выбора приоритетов при проектировании стратегии;
- методами проектирования эффективных организационных структур, направленных на реализацию стратегии.

4. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1. Содержание дисциплины

№ п	Наименование раздела	Содержание раздела	Формируемая компетенция (часть компетенции)	Оценочные средства
1	2	3	4	5
1.	Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента	<p>Научные школы стратегий. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления. Исторические формы и принципы стратегического планирования и управления. Организация как объект стратегического менеджмента. Задачи стратегического менеджмента. Виды планирования и принципы стратегического управления. Этапы стратегического менеджмента (от формирования миссии до оценки результатов стратегического управления). Понятие стратегии и современные теории формирования стратегий. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления. Предпосылки использования стратегического менеджмента. Причины, препятствующие развитию стратегического менеджмента. Преимущества стратегического подхода к управлению. Стратегическое решение и его особенности. Системный подход как основа разработки стратегии. Системный анализ и стратегические решения. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Теория принятия решений.</p>	(ПК-3); (ПК-11).	ДЗ; Р; дискуссии; презентации
2	Определение основных направлений развития компании	Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установле-	(ПК-6); (ПК-7);	ДЗ; Р; дискуссии; презентации

		<p>ние целей, разработка стратегии. Миссия фирмы и стратегические перспективы. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Возможность изменения миссии фирмы. Установление целей развития компании. Требования к целям. Стратегические и финансовые цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Концепция стратегического намерения. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Разработка стратегии. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Уровни стратегий в организации. Стратегические единицы бизнеса..</p>		
3.	Стратегический анализ внешней среды компании	<p>Методы исследования окружающей среды и прогнозирования изменений. Политическое, экономическое, социокультурное, технологическое окружение фирмы. Техника анализа ПЭСТ - анализ. SWOT – анализ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней. Стратегическое значение ключевых экономических характеристик отрасли. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. Определение стратегии конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли. Анализ потребителей</p>	(ПК-11)	ДЗ; Р; дискуссии; презентации
4	Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке	<p>Анализ эффективности существующей стратегии компании. Анализ стратегических показателей деятельности компании.</p>	(ПК-6); (ПК-7);	ДЗ; Р; дискуссии; презентации

		<p>Оценка ключевых факторов успеха (КФУ). SWOT-анализ (ССВУ-анализ). Анализ издержек и цепочки ценностей.</p> <p>Оценка конкурентной силы фирмы. Стратегический финансовый анализ. Оценка финансового положения фирмы – концепция акционерной стоимости и экономической добавленной стоимости. Краткосрочные финансовые показатели – рентабельности и финансовая устойчивость. Доступность и цена финансовых ресурсов.</p>		
5	Формирование конкурентных стратегий	<p>Стратегическое управление конкурентными преимуществами. Определение конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии по М.Портеру. Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование. Выпуск нового товара. Возможные риски при следовании одной из стратегий. Использование наступательных и оборонительных конкурентных стратегий. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества. Основные типы наступательных стратегий. Сохранение рыночного сегмента с помощью оборонительной стратегии. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий. Неудачные конкурентные стратегии.</p>	(ПК-3);	ДЗ; Р; дискуссии; презентации
6	Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями	<p>Цели и мотивы диверсификации. Основные принципы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. Интеграция и диверсификация. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Механизмы диверсификации деятельности компании. Диверсифицированная корпорация как объект стратегического управления. Внутренний и внешний рост компа-</p>	(ПК-6);	ДЗ; Р; дискуссии; презентации

		<p>ний. Инсортиновый, аутсортиновый и виртуальный типы интеграции. Организационные формы инсортиновой интеграции. Финансово-промышленные группы. Холдинг как наиболее распространенный тип организационной структуры диверсифицированной корпорации. Стратегические сети.</p>		
7	Управление диверсифицированным портфелем компании	<p>Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий. Приемы проведения портфельного анализа. Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ. Модель Мак-Кинси. Матрица компании «Шелл». Концепция Артур де Литтл. Корпоративные портфельные стратегии. Проблемы портфельного анализа.</p>	(ПК-11)	ДЗ; Р; дискуссии; презентации
8	Финансовая стратегия компании	<p>Финансовая стратегия и ее задачи. Финансовая стратегия и финансовое стратегическое планирование. Основные разновидности финансовой стратегии. Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы. Стратегии финансового инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями. Стратегии снижения финансового риска и обеспечения финансовой устойчивости фирмы.</p>	(ПК-3); (ПК-11)	ДЗ; Р; дискуссии; презентации
9	Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли	<p>Модель жизненного цикла отрасли. Три группы отраслей: инновационные (развивающиеся), зрелые и отрасли, переживающие спад. Стратегии для инновационных предприятий: наступательная стратегия, стратегия расширения глобального спроса, оборонительная стратегия. Распределение доходов от новшества между компаниями – лидерами и их последователями. Стратегии ценообразования: стратегия «снятия сливок» и стратегия низких цен. Характе-</p>	(ПК-6); (ПК-7);	ДЗ; Р; дискуссии; презентации

		<p>ристики зрелых отраслей. Направления оживления зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад. Глобализация бизнеса. Понятие глобального рынка. Мотивы разработки глобальной стратегии. Природа и причины международных рисков. Особенности международных стратегий.</p>		
10	<p>Реализация стратегии и стратегический контроллинг</p>	<p>Задачи стадии выполнения стратегии. Роль и функции высшего руководства в процессе реализации стратегии. Установление приоритетности среди административных задач. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Определение масштабов стратегических изменений. Организационная структура как объект стратегических изменений. Типы организационных структур. Факторы выбора организационной структуры. Особенности отдельных типов структур. Организационная культура как объект стратегических изменений. Понятие организационной культуры. Стратегические изменения в организации. Сопротивление изменениям. Стили проведения изменений. Изменение организационной структуры. Организационный и стратегический контроль. Коррекция стратегии. Процесс стратегического контроля. Мониторинг сильных и слабых стратегиче-</p>	<p>(ПК-6); (ПК-7);</p>	<p>ДЗ; Р; дискуссии; презентации</p>

		ских сигналов: цель, методы и формы. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии		
--	--	---	--	--

4.2 Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц (252 часа).

Вид работы	Трудоемкость, часы	
	4 семестр	5 семестр
Общая трудоемкость (в часах)	108	144
Контактная работа (в часах):	30	64
<i>Лекционные занятия (Л)</i>	15	16
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	15	32
Самостоятельная работа (в часах):	69	69
Курсовая работа (КР)/ Курсовой проект (КП)		30
Самостоятельное изучение разделов/тем	20	10
Реферат (Р)	10	5
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.),	39	24
Контроль	9	27
Вид промежуточной аттестации	зачет	Экзамен, к/р

Таблица 4. Лекционные занятия

№	Наименование темы
1	Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента
2	Определение основных направлений развития компании
3	Стратегический анализ внешней среды компании
4	Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке
5	Формирование конкурентных стратегий
6	Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями
7	Управление диверсифицированным портфелем компании
8	Финансовая стратегия компании
9	Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли
10	Реализация стратегии и стратегический контроллинг

Таблица 5. Практические занятия

№пп	Содержание раздела
1	Научные школы. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления. Исторические формы и принципы стратегического планирования и управления.
2	Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии. Миссия фирмы и стратегические перспективы.
3	Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа

	ПЭСТ - анализа. SWOT – анализ.
4	Анализ эффективности существующей стратегии компании. Анализ стратегических показателей деятельности компании. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ).
5	Стратегическое управление конкурентными преимуществами. Определение конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
6	Цели и мотивы диверсификации. Основные принципы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. Интеграция и диверсификация.
7	Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий. Приемы проведения портфельного анализа.
8	Финансовая стратегия и ее задачи. Финансовая стратегия и финансовое стратегическое планирование. Основные разновидности финансовой стратегии.
9	Модель жизненного цикла отрасли. Три группы отраслей: инновационные (развивающиеся), зрелые и отрасли, переживающие спад. Стратегии для инновационных предприятий
10	Задачи стадии выполнения стратегии. Роль и функции высшего руководства в процессе реализации стратегии. Установление приоритетности среди административных задач.

Таблица 6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (модуля)

№пп	Содержание раздела
1	Преимущества стратегического подхода к управлению. Стратегическое решение и его особенности. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Теория принятия решений.
2	Установление целей развития компании. Требования к целям. Стратегические и финансовые цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Концепция стратегического намерения. Иерархия целей.
3	Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Карты стратегических групп.
4	Анализ издержек и цепочки ценностей. Оценка конкурентной силы фирмы. Стратегический финансовый анализ. Оценка финансового положения фирмы
5	Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование. Использование наступательных и оборонительных конкурентных стратегий.
6	Вертикальная и горизонтальная интеграция. Механизмы диверсификации деятельности компании. Внутренний и внешний рост компаний.
7	Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Модель Мак-Кинси. Матрица компании «Шелл». Концепция Артур де Литтл. Корпоративные портфельные стратегии.
8	Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы. Стратегии финансового инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями.
9	Стратегии ценообразования. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад.
10	Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются *текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация*.

Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» и включает: ответы на теоретические вопросы на практическом занятии, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, самостоятельное выполнение индивидуальных домашних заданий (например, решение задач) с отчетом (защитой) в установленный срок, написание докладов, рефератов, дискуссии.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания

Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится *три таких контрольных мероприятия по графику*.

Цель промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Осуществляется в конце семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения экзамена и защиты курсовой работы по дисциплине.

Экзамен может проводиться в устной, письменной форме, и в форме тестирования. На экзамен отводится до 30 баллов.

Вопросы по темам дисциплины

Тема 1. Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента:

1. Назовите предпосылки возникновения стратегического менеджмента в России.
2. Перечислите и охарактеризуйте подходы к стратегическому менеджменту.
3. Перечислите объекты стратегического менеджмента.
4. Рассмотрите преимущества и недостатки стратегического менеджмента.
5. Рассмотрите основные этапы развития стратегического менеджмента.

Практический аспект занятия: Составление структурно-логических схем по пройденному материалу.

Тема 2. Определение основных направлений развития компании

1. Раскройте сущность миссии компании и определите ее значение для компании.
2. Рассмотрите структуру миссии компании и охарактеризуйте ее составляющие.
3. Перечислите основных носителей интересов при определении миссии компании.
4. Дайте определение понятию "цели компании". Приведите классификацию целей компании.
5. Обоснуйте необходимость построения иерархии целей в компании.
6. Проанализируйте процесс построения целей в компании.
7. Перечислите основные требования к постановке целей компании.
8. Раскройте сущность построения стратегической пирамиды и ее значение для компании.
9. Выделите уровни стратегической пирамиды и рассмотрите структуру уровней пирамиды.
10. Раскройте содержание корпоративной стратегии компании.

11. Раскройте содержание деловой стратегии компании.
12. Раскройте содержание функциональной стратегии компании.
13. Раскройте содержание операционной стратегии компании.

Практический аспект занятия: Создание организации и формулировка миссии и целей компании. Построение иерархии целей в компании. Построение иерархии стратегий в компании.

Тема 3. Стратегический анализ внешней среды компании

1. Обоснуйте необходимость анализа внешней среды компании.
2. Рассмотрите структуру анализа внешней среды компании.
3. Перечислите и охарактеризуйте факторы макроокружения.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные составляющие непосредственного окружения компании.
5. Опишите методы анализа макроокружения.

Практический аспект занятия: Структурирование элементов внешней среды по факторам макроокружения. Структурирование элементов внешней среды по факторам микроокружения. Применение на практике метода SWOT.

Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке

1. Обоснуйте необходимость анализа внутренней среды компании.
2. Определите, в чем проявляется "сила" и "слабость" компании. Приведите соответствующие примеры.
3. Перечислите основные сферы деятельности компании, учитывающиеся при анализе сильных и слабых сторон компании.

Практический аспект занятия: Структурирование элементов внутренней среды компании по сферам деятельности компании. Анализ сильных и слабых сторон компании.

Тема 5. Формирование конкурентных стратегий

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятию "конкурентные преимущества".
2. Определите, в чем могут заключаться конкурентные преимущества товара.
3. Раскройте сущность создания конкурентных преимуществ.
4. Перечислите и раскройте суть основных стратегий создания конкурентных преимуществ.

Практический аспект занятия: Рассмотрение ситуационных задач на применение стратегий создания конкурентных преимуществ.

Тема 6. Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями

1. Объясните, что такое диверсификация и каковы ее выгоды.
2. Перечислите достоинства и недостатки различных форм диверсификации.
3. Выскажите свое мнение о том, к какой форме диверсификации может относиться покупка автомобильной корпорацией сталелитейного завода; открытие ею сети автомобильных салонов; приобретение кондитерской фабрикой молокозавода.
4. Раскройте причины перехода от одного вида интеграции к другому.

Практический аспект занятия: Проведение деловой игры, основной целью которой является разработка стратегии диверсификации какой-либо фирмы.

Тема 7. Управление диверсифицированным портфелем компании

1. Объясните, что такое корпоративный портфель и каковы принципы его формирования.
2. Раскройте общие принципы построения портфельных матриц.
3. Сопоставьте различные виды портфельных матриц.

4. Матрица БКГ. Определите основные позиции и возможные стратегии для каждого товара (стратегической единицы бизнеса) в матрице БКГ.

5. Структура модели Мак-Кинси. Определите достоинства и недостатки этой модели.

Практический аспект занятия: Анализ и подготовка диагноза портфеля конкретного предприятия. Формулирование возможных вариантов стратегий на основе проведенного анализа.

Тема 8. Финансовая стратегия компании

1. Покажите связь общей и финансовой стратегии фирмы.

2. Объясните, в каких случаях для реализации стратегической программы предпочтительно внутреннее финансирование, а в каких внешнее.

3. Назовите основные виды финансовых инвестиций и способы формирования инвестиционного портфеля.

4. Выскажите свое мнение о том, нужно ли разрабатывать финансовую стратегию государственному учреждению, учебному заведению, владельцу торговой палатки.

5. Перечислите основные способы защиты от финансовых рисков. Являются ли они универсальными, или их применение зависит от ситуации, типа фирмы, особенностей конкретной деятельности, порождающей риски?

Практический аспект занятия: Проведение деловой игры по формированию финансовой стратегии крупной многопрофильной фирмы.

Тема 9. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли

1. Объясните, что такое отрасль.

2. Раскройте концепцию жизненного цикла отрасли.

3. Определите, какие отрасли в мире сегодня являются инновационными, зрелыми и затухающими.

4. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в инновационных отраслях?

5. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в зрелых отраслях?

6. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в отраслях, переживающих спад?

Практический аспект занятия: Изучение ситуации в конкретной отрасли, определение стратегий, доминирующих в данной отрасли компаний.

Тема 10. Реализация стратегии и стратегический контроллинг

1. Проанализируйте деятельность руководства в процессе реализации стратегии.

2. Выделите основные задачи реализации стратегии.

3. Перечислите и охарактеризуйте основные типы изменений.

4. Выделите основные области стратегических изменений.

5. Перечислите основные преимущества и недостатки различных организационных структур.

6. Обоснуйте необходимость приведения организационной структуры и культуры в соответствии с выбранной стратегией.

7. Раскройте сущность планирования реализации стратегии.

8. Воспроизведите и проанализируйте схему реализации стратегического планирования.

9. Дайте определение понятию "сопротивление"

10. Опишите признаки сопротивления изменениям в организации.

11. Определите и проанализируйте причины индивидуального сопротивления изменениям.

12. Определите и проанализируйте причины группового сопротивления изменениям

13. Перечислите факторы, определяющие сопротивление изменениям.

14. Охарактеризуйте стили руководства при проведении изменений.

15. Покажите важность персонала в реализации стратегии организации.

16. Проанализируйте процесс формирования и мобилизации ресурсов организации на осу-

ществление стратегии.

17. Обоснуйте необходимость мотивации деятельности персонала в процессе реализации стратегии.

18. Выделите основные факторы мотивации, поддерживающие стратегию организации.

19. Раскройте сущность стратегического контроля.

20. Перечислите и охарактеризуйте принципы стратегического контроля.

21. Рассмотрите структуру системы стратегического контроля.

22. Обоснуйте необходимость проведения корректировок при реализации стратегии в случае необходимости.

Практический аспект занятия: Выбор организационной структуры и культуры в соответствии с выбранной стратегией. Организация проведения стратегического контроля. Составление структурно-логических схем по пройденному материалу.

Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса

Устный опрос является одним из основных способов учёта знаний обучающегося по дисциплине «Управление рисками финансовых активов». Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения.

В результате устного опроса знания, обучающегося оцениваются по следующей шкале:
3 бала, ставится, если обучающийся:

- 1) полно излагает изученный материал, даёт правильное определенное экономических понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

_____ балла, ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для балла «2», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

2 балл, ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0-1 баллов, ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке.

Баллы «3», «2», «1» могут ставиться не только за единовременный ответ, но и за рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных студентом на протяжении занятия

Примерная тематика рефератов и докладов

1. Историческая эволюция стратегического менеджмента.
2. Миссии и цели российских компаний.
3. Процесс разработки стратегии в российских компаниях.
4. Принципы разработки эффективной стратегии.
5. Анализ конкурентной ситуации в отрасли.
6. Анализ стратегии диверсифицированной компании.
7. Разработка стратегии организации.
8. Разработка маркетинговой стратегии организации.
9. Разработка стратегии антикризисного управления организацией.

10. Разработка стратегии управления персоналом в организации.
11. Современное развитие стратегических школ.
12. Содержание и назначение стратегического планирования.
13. Управление реализацией стратегии.
14. Особенности разработки корпоративной стратегии.
15. Анализ бизнес-окружения предприятия.
16. Разработка антикризисной стратегии.
17. Организационная культура и её роль в стратегическом менеджменте корпорации.
18. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
19. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.
20. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
21. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением.
22. Стратегические альянсы.
23. Стратегии и структуры концернов, конгломератов и холдингов.
24. Стратегии интеграции и диверсификации.
25. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
26. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
27. Теория конкурентного преимущества.
28. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
29. Стратегии слияний и поглощений.
30. Проектирование системы стратегического управления.
31. Стратегический аудит в корпорации.
32. Особенности стратегического управления в зарубежных фирмах.
33. Понятие глобализации бизнеса. Международная и глобальная стратегии.
34. Использование стратегий защиты и сохранения конкурентного преимущества.
35. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы.

Методические рекомендации по написанию реферата

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

Требования к реферату: Общий объем реферата 20 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. **Уровень оригинальности текста – 60%**

Критерии оценки реферата:

«отлично» (4 балла) ставится, если выполнены все требования к написанию и защите рефе-

рата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

«хорошо» (3 балла)– выполнены основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

«удовлетворительно» (2 балла) – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

«неудовлетворительно» (менее 1 балла) – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

5.2. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проходит в форме зачета в 4 семестре и экзамена в 5 семестре ОФО. На зачете студенту предлагается решить задачу и ответить на теоретический вопрос. Экзаменационный билет включает два теоретических вопроса.

Вопросы к зачету:

1. Причины возникновения стратегического менеджмента
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Школы стратегического менеджмента
4. Принципы и ограничения стратегического менеджмента
5. Школа дизайна в стратегическом менеджменте
6. Школа планирования в стратегическом менеджменте
7. Характеристика школы позиционирования
8. Школа предпринимательства в стратегическом менеджменте
9. Школа познания в стратегическом менеджменте
10. Школа обучения в стратегическом менеджменте
11. Характеристика школы власти
12. Школа культуры в стратегическом менеджменте
13. Школа внешней среды в стратегическом менеджменте
14. Школа конфигурации в стратегическом менеджменте
15. Этапы стратегического менеджмента
16. Анализ среды как этап стратегического менеджмента
17. Основные методы стратегического анализа
18. Анализ макроокружения предприятия
19. СТЭП-анализ. Его этапы
20. Анализ внешней среды предприятия

21. Изучение покупателей. Составление профиля покупателей
22. Анализ поставщиков. Методы анализа поставщиков
23. Анализ отрасли и рынка
24. Анализ конкурентов. Методы анализа конкурентов
25. Модель 5 сил М.Портера
26. Определение ключевых факторов успеха (КФУ)
27. Анализ внутренней среды предприятия
28. Метод SWOT-анализа.
29. Понятие миссии организации
30. Определение миссии организации

Вопросы к экзамену

1. Стержневые компетенции в стратегическом менеджменте
2. Понятие целей фирмы. Виды целей
3. SMART-принцип при постановке целей
4. Направления установления целей в организации
5. Процесс разработки целей фирмы
6. Методика ПАТТЕРН при постановке целей
7. Методика построения дерева целей
8. Понятие стратегии компании. Элементы стратегии
9. Уровни стратегий в компании
10. Подходы к выработке стратегии
11. Стратегия лидерства в издержках
12. Стратегия дифференциации
13. Стратегия фокусирования
14. Эталонные стратегии в стратегическом менеджменте
15. Стратегии концентрированного роста
16. Стратегии интегрированного роста
17. Стратегии диверсифицированного роста
18. Стратегии сокращения
19. Особенности реализации эталонных стратегий
20. Особенности реализации эталонных стратегий лидером рынка
21. Особенности реализации эталонных стратегий фирмой, бросающей вызов рыночному окружению
22. Понятие «чистых стратегий»
23. Матрица оценки внешних/внутренних факторов
24. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)
25. Жизненный цикл товара (ЖЦТ)
26. Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы. Матрица БКГ
27. Матрица фирмы «Дженерал Электрик»
28. Матрица фирмы «Шелл»
29. Задачи этапа выполнения стратегии
30. Факторы выбора организационной структуры при выполнении стратегии
31. Схема выбора организационной структуры
32. Факторы выбора организационной культуры
33. Функциональные стратегии в стратегическом менеджменте
34. Типы стратегических изменений в организации
35. Сопротивление изменениям в организации
36. Стили проведения изменений в организации
37. Стратегический контроль, его сущность
38. Основные элементы стратегического контроля
39. Факторы успешной реализации стратегии

40. Современные требования к обеспечению эффективного развития бизнеса

41. Различные формы объединения предприятий

42. Стратегический анализ персонала

6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

6.1 Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (компетенции)	Основные показатели оценки результатов обучения	Вид оценочного материала
Способность применять знание задач своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач (ПК-3)	Знать: задачи своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач. Уметь: применять знания задач своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач. Владеть: навыками выбора методов улучшения качества для решения задач своей профессиональной деятельности.	Коллоквиум Тестирование Выполнение практических заданий Коллоквиум Выполнение практических заданий
Способность использовать знания о принципах принятия решений в условиях неопределенности, о принципах оптимизации (ПК-6)	Знать: общие характеристики процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации; основные программные средства, позволяющие управлять информацией; принципы принятия решений в условиях неопределенности. Уметь: работать с традиционными носителями информации; обращаться со средствами поиска в электронных каталогах и глобальных компьютерных сетях; принимать инженерные и управленческие решения в условиях неопределенности, проводить оптимизацию процессов по заданным критериям. Владеть: навыками сбора, обработки и анализа информации; различными технологиями поиска, обработки и анализа информации.	Коллоквиум Тестирование Выполнение практических заданий Коллоквиум Выполнение практических заданий
Способностью руководить малым коллективом (ПК-7)	Знать: теорию управления персоналом. Уметь: распределять обязанности в коллективе исполнителей. Владеть: навыками организации работы малого коллектива исполнителей.	Коллоквиум Тестирование Выполнение практических заданий Коллоквиум Выполнение практических заданий
Способность идти на оправданный риск при принятии решений (ПК-11)	Знать: методы оценки рисков в процессе управления качеством. Уметь: использовать инструменты управления качеством для оценки рисков в профессиональной деятельности инженера и менеджера по качеству. Владеть: навыками оценки рисков производственных процессов промышленных предприятий и организаций.	Коллоквиум Тестирование Выполнение практических заданий Коллоквиум Выполнение практических заданий

6.2 Шкала оценивания планируемых результатов обучения

6.2.1 Текущий и рубежный контроль

В рамках текущего и рубежного контроля по дисциплине студент может набрать до 70 баллов

Семестр	Шкала оценивания			
	0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	61-70 баллов
4,5	Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной аттестации	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий на оценки «удовлетворительно».	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий на оценки «хорошо».	Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий на оценки «отлично».

6.2.2 Промежуточная аттестация

Оценка результатов освоения учебной дисциплины в 4 семестре проводится по следующей шкале, применяемой на зачете:

Семестр	Шкала оценивания	
	Не зачтено (36-60 баллов)	Зачтено (61-100 баллов)
4	Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачёте не ответил на теоретический вопрос и не решил задачу.	Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете дал полный (частичный) ответ на теоретический вопрос и частично (полностью) решил задачу. Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете дал полный ответ на один вопрос или решил задачу. Студенту, имеющему 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, выставляется отметка «зачтено» без сдачи зачёта.

Оценка результатов освоения учебной дисциплины в 5 семестре проводится по шкале, используемой на экзамене:

Семестр	Шкала оценивания			
	Неудовлетвори- тельно (36-60 баллов)	Удовлетворительно (61-80 баллов)	Хорошо (81-90 баллов)	Отлично (91-100 баллов)
5	Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене не дал полного ответа ни на один вопрос. Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ только на один вопрос	Студент имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй. Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос или частично ответил на оба вопроса. Студент имеет по итогам текущего и рубежного контроля 61-70 баллов на экзамене не дал полного ответа ни на один вопрос.	Студент имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй. Студент имеет 61 – 65 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично ответил на второй. Студент имеет 66-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене) дал полный ответ только на один вопрос.	Студент имеет 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Клавсуц И.Л., Стратегический менеджмент : учебник / Клавсуц И.Л. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. - 188 с. - ISBN 978-5-7782-2480-3 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778224803.html>
2. Долгов А.И., Стратегический менеджмент : учеб.пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - 3-е изд., стереотип. - М. : ФЛИНТА, 2011. - 280 с. - ISBN 978-5-9765-0146-1 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785976501461.html>
3. Воронин А.Д., Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А.Д. Воронин, А.В. Королев - Минск : Выш. шк., 2014. - 175 с. - ISBN 978-985-06-2457-4 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9789850624574.html>

Дополнительная литература:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2012.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2013.

3. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник для вузов. – М.: Филинь, 2011.
4. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями. Пер. с англ. – М.: МЦДО, 2004.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2013.
6. Зуб А.Т. Маринко Г.И. Менеджмент: принятие решений и планирование – М.: Издательство МГУ, 2007.
7. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2013.
8. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегии успеха. Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: Типография «Новости», 2014.
9. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: "ЮНИТИ", 2012.
10. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. – М.: "ЮНИТИ", 2014.
11. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 2003.
12. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение - важнее, чем знание. – М.: «Дело», 2003.
13. Стратегическое планирование/ Под ред. Уткина Э.А. М.: Тандем, ЭКМОС, 2015.
14. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой /Под ред. Градова А.П. - СПб.: Специальная литература, 2013.
15. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. - Издательство: "ИНФРА-М", 2015.

Периодические издания:

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. Маркетинг в России и за рубежом.
3. Эксперт.
4. Карьера.
5. Искусство управления.
6. Коммерсант.

Интернет-ресурсы:

1. www.4p.ru
2. www.marketing.spb.ru
3. www.marketing.al.ru
4. www.marketing.mix.ru
5. www.cfin.ru

Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

1. <http://www.diss.rsl.ru> – ЭБД РГБ - Электронные версии полных текстов диссертаций и авторефератов из фонда Российской государственной библиотеки
2. <http://www.scopus.com> – Sciverse Scopus издательства «Эльзевир. Наука и технологии». Реферативная и аналитическая база данных
3. <http://elibrary.ru> – Электронная библиотека научных публикаций.
4. <http://polpred.com> – Обзор СМИ России и зарубежья. Полные тексты + аналитика из 600 изданий по 53 отраслям
5. <http://www.consultant.ru/> - справочно-правовая система Консультант Плюс
6. <http://sernam.ru/> - Научная библиотека избранных естественно-научных изданий

Программное обеспечение современных информационно-коммуникационных технологий

Продукты MICROSOFT (Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS AcademicEdition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) № V 2123829, **Kaspersky Endpoint Security** Стандартный Russian Edition № лицензии 17E0-180427-050836-287-197, **Acrobat Reader, WinRaR**

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Занятия по дисциплине проводятся в специальных помещениях (аудиториях) для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия.

Для самостоятельной работы обучающихся имеются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

9 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;
2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые)
 - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники, видеоувеличителей, программ невидимого доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями зрения;
 - задания для выполнения на экзамене зачитываются ассистентом;
 - письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):
 - на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
 - зачет/экзамен проводится в письменной форме;
4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекты питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).
 - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
 - по желанию студента экзамен проводится в устной форме.

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