

Документ подписан простой электронной подписью Информация о владельце: ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич Должность: Ректор Дата подписания: 16.05.2025 14:41:05 Уникальный программный ключ 04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8322323	МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)	Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 "Менеджмент" направленности (профилю) Цифровой маркетинг ФГБОУ ВО «ЧелГУ»	стр. 1
---	--	---	--------

Рабочая программа дисциплины (модуля)*

Стратегический менеджмент

Направление подготовки (специальность)

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)

Цифровой маркетинг

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очная

Год(ы) набора 2023

*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2023 г.

**38.03.02. Менеджмент, Профиль: "Цифровой маркетинг", Дисциплина:
"Стратегический менеджмент", 2023 г. набора, очная форма обучения**

Проректор по учебной работе утверждено 24.04.2023 В.Е. Федоров

Ученым советом факультета управления

Протокол заседания № 8 от 23.03.2023

Председатель Ученого совета
факультета управления

согласовано

С. А. Головихин

Заседанием кафедры менеджмента

Протокол заседания № 12 от 23.03.2023

Заведующий кафедрой

согласовано

Т.Ю. Лушникова

Автор (составитель)

В.Ф. Горшенин

**Структура рабочей программы соответствует приказу ректора ФГБОУ ВО
«ЧелГУ» от «13» апреля 2021 г. № 247-1**



Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
 - 6.1. Перечень видов оценочных средств
 - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
 - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
 - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
 - 7.1. Рекомендуемая литература
 - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
 - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» являются формирование у студентов целостного представления о наборе инструментов и методов стратегического управления, освоение практических навыков принятия управленческих решений и анализа конкретных ситуаций, а также понимание и оценка состояния и динамики развития отрасли, в которой действует организация, с учетом национальной специфики и высокой степени неопределенности окружающей среды.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: Б1.О.13

2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Для освоения дисциплины бакалавр должен успешно освоить следующие курсы базовой подготовки бакалавра: «Разработка управленческих решений», «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Экономика и управление предприятием».

Экономика и управление предприятием

Разработка управленческих решений

Теория менеджмента

Маркетинговые исследования в Интернете

2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Логистика», «Управление проектами», «Инновационный менеджмент», «Планирование деятельности малого предприятия», «Экономический и финансовый анализ», при прохождении производственной и преддипломной практик.

Финансовый менеджмент

Логистика в цифровой экономике

Управление Интернет-проектами

Управление проектами в цифровой экономике

Инновационный менеджмент

Экономический и финансовый анализ (научный семинар)

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

Знать:

ОПК 3.1. Демонстрирует знания методов разработки организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

Уметь:

ОПК 3.2. Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости.

Владеть:

ОПК 3.3. Содействует реализации обоснованных организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1 Знать:

3.1.1 ОПК-3 • Демонстрирует знания методов разработки организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.

3.2 Уметь:



3.2.1 ОПК-3 • Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости.

3.3 Владеть:

3.3.1 ОПК-3 • Содействует реализации обоснованных организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость		4 ЗЕТ
Часов по учебному плану	: 144	Виды контроля в семестрах: экзамены 5
в том числе	:	
аудиторные занятия	: 68	
самостоятельная работа	: 47	
часов на контроль	: 18	
контактная работа: 79		
ИКР: 0		

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
Раздел 1. 1. Стратегическое управление в системе менеджмента				
1.1	Стратегическое управление в системе менеджмента /Лек/	5	2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
1.2	Стратегическое управление в системе менеджмента Истоки возникновения и эволюция стратегического менеджмента: основные этапы развития и их характеристика. Место стратегического менеджмента в системе управления организацией. Становление стратегического менеджмента в России и проблемы его развития. /Пр/	5	2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
1.3	Стратегическое управление в системе менеджмента /Ср/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
Раздел 2. 2. Общая концепция стратегического управления				
2.1	Общая концепция стратегического управления /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
2.2	Общая концепция стратегического управления Сущность, цели и задачи стратегического управления. Объект и предмет стратегического управления. Принципы стратегического управления. Функции стратегического управления и их взаимосвязь. Этапы стратегического менеджмента. Научные подходы к стратегическому управлению. /Пр/	5	2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
2.3	Общая концепция стратегического управления /Ср/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
Раздел 3. 3. Процесс стратегического управления				
3.1	Процесс стратегического управления /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1



3.2	Процесс стратегического управления Уровни стратегического управления. Системные принципы взаимодействия стратегий различных уровней. Составляющие процесса стратегического управления. Взаимосвязь этапов процесса стратегического управления. /Пр/	5	2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
3.3	Процесс стратегического управления /Ср/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
Раздел 4. 4. Формирование миссии и целей организации				
4.1	Формирование миссии и целей организации /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
4.2	Формирование миссии и целей организации Стратегическое видение организации. Определение сферы деятельности организации в конкурентной среде. Миссия и правила ее формирования миссии. Стратегические цели организации, уровни и виды целей. Процесс целеполагания и критерии качества целей. Иерархия целей, принципы и порядок построения дерева целей. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
4.3	Формирование миссии и целей организации /Ср/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
Раздел 5. 5. Стратегический анализ внешней среды				
5.1	Стратегический анализ внешней среды Среда организации, как социально-экономическая система. Понятие и сущность анализа среды организации. Методы анализа среды организации. /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
5.2	Стратегический анализ внешней среды Внешняя среда и ее состав. PEST-анализ макроэкономических факторов. Элементы непосредственного окружения организации. Теория стейкхолдеров. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Метод "стратегических групп". Многоугольник конкурентоспособности. Возможности и угрозы внешней среды /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
5.3	Стратегический анализ внешней среды /Ср/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
Раздел 6. 6. Анализ внутренней среды (управленческий анализ). Комплексный анализ.				
6.1	Анализ внутренней среды (управленческий анализ). Комплексный анализ. Сущность, цели и принципы управленческого анализа. Блоковая структура внутренней среды организации. /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
6.2	Анализ внутренней среды (управленческий анализ). Комплексный анализ. Методы управленческого анализа. «Цепочка ценностей» М. Портера. Сильные и слабые стороны организации. Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT- анализ: цели, задачи и порядок проведения. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1



6.3	Анализ внутренней среды (управленческий анализ). Комплексный анализ. /Ср/	5	5	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
	Раздел 7. 7. Стратегический анализ диверсифицированной компании			
7.1	Стратегический анализ диверсифицированной компании Портфельный анализ: понятие, цель, этапы проведения. /Лек/	5	2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
7.2	Стратегический анализ диверсифицированной компании Методика матричного анализа. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Матрица McKinsey – General Electric. Матрица фирмы Arthur D. Little. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля. Понятие сбалансированного корпоративного портфеля. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
7.3	Стратегический анализ диверсифицированной компании /Ср/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
	Раздел 8. 8. Стратегии организаций (стратегические альтернативы)			
8.1	Стратегии организаций (стратегические альтернативы) Классификационные признаки стратегий организации. Критерии эффективности стратегий. /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
8.2	Стратегии организаций (стратегические альтернативы) Базовые стратегии. Стратегии достижения конкурентных преимуществ Стратегии действия. Стратегии организаций, занимающих различное отраслевое положение. Стратегии различных стадий жизненного цикла отрасли: Стратегии в раздробленных отраслях и интернациональные стратегии. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
8.3	Стратегии организаций (стратегические альтернативы) /Ср/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
	Раздел 9. 9. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор.			
9.1	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. Стратегические альтернативы и подходы к их разработке стратегических альтернатив.. /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
9.2	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. Выбор и оценка стратегии организации. Понятие стратегического планирования. Бизнес-план организации: сущность, структура, характеристики основных разделов. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
9.3	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. /Ср/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
	Раздел 10. 10. Реализация стратегии организации			
10.1	Реализация стратегии организации Основные этапы реализации стратегии. /Лек/	5	2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1



10.2	Реализация стратегии организации. Сопоставление стратегии и среды организации. Определение уровня перемен, необходимых для реализации. Контроль реализации стратегии. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
10.3	Реализация стратегии организации. Контроль реализации стратегии. /Ср/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1
	Раздел 11. 11. Контроль освоения дисциплины			
11.1	Текущий и промежуточный контроль знаний /Ср/	5	0	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6Л2.2
	Раздел 12. Иная контактная работа			
12.1	Индивидуальные консультации /ИКР/	5	11	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5 Л1.6

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Перечень видов оценочных средств

Текущий контроль:
Доклад на семинаре
Ситуационная задача
Тест

Промежуточный контроль:
Итоговое Собеседование (экзамен)

6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

1. Примерные темы докладов на семинаре

1. Эволюция стратегического менеджмента.
2. Становление стратегического менеджмента в России.
3. Условия и предпосылки возникновения концепции стратегического управления.
4. Ключевые факторы успеха и оценка привлекательности отрасли.
5. Портфельный анализ.
6. Модель Портера для деловых стратегий. Стратегия оптимальных издержек.
7. Стратегия дифференциации.
8. Стратегия фокусирования
9. Стратегия лидерства по издержкам.
10. Базовые (эталонные) стратегии.
11. Оборонительная стратегия.
12. Наступательная стратегия: Наступление на сильные и слабые стороны, наступление на нескольких фронтах.
13. Наступательная стратегия: захват незанятых пространств, партизанская война, упреждающие удары.
14. Стратегия вертикальной интеграции.
15. Стратегия лидера и организаций на вторых ролях.
16. Стратегия слабых организаций и стратегия восстановления из кризиса.
17. Стратегии в новых отраслях и находящихся в стадии зрелости.
18. Стратегии диверсификации: в раздробленных отраслях и отраслях, находящихся в состоянии спада.
19. Стратегии диверсификации: вхождения в новые отрасли и связанной диверсификации.
20. Корпоративные стратегии. Предпосылки диверсификации организации.
21. Стратегии диверсификации: несвязанной диверсификации, продаж и ликвидации, восстановления и реструктуризации.
22. Стратегии межнациональной диверсификации.
23. Использование принципа 80/20 в бизнесе
24. Управленческая памятка Илюшина
25. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях
26. Стратегии сокращения деятельности предприятия
27. Методы оценки инвестиционного климата регионов России и пути его улучшения
28. 5 стратегий для средних российских компаний, рвущихся в лидеры



29. 13 заповедей разработки успешных деловых стратегий
30. Три сценария социально-экономического развития России до 2050 года
31. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия
32. Менталитет и стратегии российских компаний
33. Особенности стратегического менеджмента в России
34. Выбор и анализ функций управления
35. Контроль качества поставок: подходы к выбору поставщика
36. Интервалы планирования: связь долгосрочного, текущего и оперативного планирования
37. Требования к качеству управленческой информации
38. Стратегии роста для малых, средних и крупных фирм
39. Стратегии развития крупных российских компаний
40. Роль инноваций в процессе формирования стратегий
41. Зарубежный опыт управленческих стратегий (Япония, Китай, США и др.)
42. Методология формирования стратегических целей развития регионов
43. Роль и значение человеческого фактора в стратегическом менеджменте
44. Бенчмаркинг
45. Планирование в условиях кризиса
46. Стратегический менеджмент в корпоративной системе сдержек и противовесов
47. Управленческая реакция на изменения окружающей среды
48. Стратегия брендинга
49. Контроллинг на предприятии
50. Сценарное мышление
51. Креативное мышление
52. Роль менеджера в разработке стратегии предприятия и организации
53. Поражение как путь к успеху
54. Принципы управления согласно стратагемам
55. Принципы принятия организационных решений и контрольный список Фуллера
56. Слабые места в обороне конкурента
57. Основные законы организации
58. Контроль за конкурентами: классификация и методика исследования
59. Алгоритм проектирования организационной структуры
60. Ловушки, подстерегающие менеджеров при принятии решений
61. Все начинается с целей
62. Непрерывное совершенствование видов деятельности: пять шагов процесса
63. Стратегии упреждающих действий
64. Вторжение на рынок новых конкурентов: барьеры и методы противодействия
65. Мифы о стратегии в России
66. Человек с секундомером: уроки Фредерика Тейлора
67. Какая информация нужна руководителю: два правила релевантности
68. Модель контроллинга и этапы внедрения контроллинга
69. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения
70. Франчайзинг: преимущества, недостатки и применимость на практике
71. Вертикаль власти: не более четырех
72. Подход «4х4» и стратегическое планирование
73. Мифы о проектном бизнесе
74. Выявление болевых точек бизнеса
75. Зачем нужен лизинг
76. Стратегемы превосходства: 1-9
77. Ниша рынка: что это и как в нее устроиться
78. Системы «точно-в-срок» (just-in-time): разработка и внедрение
79. Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха
80. Шесть мифов относительно заработной платы
81. Анализ внешней среды бизнеса
82. Применение эталонных стратегий в бизнесе
83. Анализ конкурентоспособности фирмы
84. Эффективность: способы ее определения и достижения
85. Мифы и рифы валютного рынка Форекс.
86. Селигер: суть, направления, характеристики.

2. Пример ситуационной задачи



Описание проблемы

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Однако кризис последних лет заставил компанию пересматривать свои ценности. Резкого спада в продажах не наблюдалось, но темпы объема продаж уменьшились. Число строящихся объектов даже несколько увеличилось. Взглянув на компанию со стороны, можно было сказать: «Ребята, у вас все в порядке! Объекты по-прежнему сдаются вовремя, на рынке вас знают как надежного застройщика, можно расслабиться!» Вон сколько компаний полегло, оставшись долгостроем и покинув арену строительного рынка...

Но враг не дремлет. Взамен старым «однодневкам» рождаются новые фирмы: город N является плодородной почвой в прямом и переносном смысле для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Рост рынка снова возобновится, и нужно было решать, куда двигаться дальше. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через развитие позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке.

Тут проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстраниться от облака конкурентов. В офисе продаж работает 15 менеджеров. Десять из них – в главном офисе компании (стратегическом объекте непосредственного общения с клиентами, где формируется та самая лояльность аудитории и образ бренда в глазах клиентов), пятеро – в дополнительном. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. В общем-то, стандартный офис продаж, почти рынок. Всех видно, всех слышно, ну и всех это устраивает.

В своей работе менеджеры пользуются распечатками чертежей типовых планировок и таблицами с характеристиками и ценами на квартиры, там же вычеркивают занятые квартиры. Буклеты с описанием жилых комплексов раздают в нагрузку ко всей макулатуре, которую клиент собирает у застройщиков. Стандартный маркетинговый план компании включал онлайн-рекламу на различных порталах недвижимости и сайтах объявлений (с целью знакомства клиента с сайтом компании и оттуда выхода на отдел продаж), разработку сайта и рекламных материалов по новому объекту. На тот момент, когда возникла потребность укрепления позиционирования бренда, компания уже имела свой сайт, на котором представлены актуальные объекты, разработан интересный функционал выбора планировки в определенном доме, бронирования через сайт (то есть отправка заявки для приглашения в офис и дальнейшего обсуждения деталей приобретения квартиры). Но все это явно не отличает компанию «Ромашка» от сотни других застройщиков и агентств недвижимости в городе N.

Так вот, после онлайн-ресурсов клиенты попадают на менеджеров отдела продаж, в первую очередь при телефонном разговоре. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Далее общение с клиентом продолжается в офисе. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Проблема общения с клиентами и человеческого фактора в сервисе также поднималась неоднократно в отделе продаж. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке.

Вопросы по кейсу:

1. Как оптимизировать работу отдела продаж? Какие инструменты можно внедрить в работу менеджеров отдела для улучшения качества и увеличения объема продаж?
2. Чем еще можно дополнить процесс укрепления бренда компании?

3. Пример тестовых вопросов

1. К внутренней среде относят: а) организационную структуру, б) государство, в) оборудование, г) конкурентов.

2. К объекту стратегического менеджмента относят: а) организацию, б) мониторинг в организации, в) организационную структуру, г) структурные подразделения.

3. К принципам стратегического менеджмента относятся: а) научность, б) креативность, в) единоначалие, г) экономичность и эффективность.

4. Совокупность различных факторов, оказывающих определенное влияние на деятельность и развитие организации – это: а) микросреда организации, б) макросреда организации, в) среда организации.

5. К основным функциям стратегического менеджмента относятся: а) планирование, б) мотивация, в) организация, г) исследование.



6. Что входит в разработку стратегии: а) анализ внешней среды, б) бизнес-план, в) анализ внутренней среды, г) анализ деятельности руководства.
7. К адаптивной орг. структуре относятся: а) бригадная, б) штабная, в) матричная.
8. К одной из функций финансов (как составной части внутренней среды) относятся: а) развивающая, б) контролирующая, в) адаптирующая.
9. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это: а) функциональная стратегия, б) бизнес-стратегия, в) корпоративная стратегия, г) стратегия.
10. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: а) стратегическое планирование, б) среднесрочное планирование, в) долгосрочное планирование.
11. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это: а) стратегическое планирование, б) стратегия, в) SWOT – анализ, г) стратегическое управление.
12. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы? а) Минцберг, б) Квин, в) Портер, г) МакКинси.
13. Одна из ключевых целей организации (промышленного предприятия) сформулирована следующим образом: «Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов». К какой подсистеме целей относится данная цель? а) маркетинг, б) научно-исследовательские разработки (инновации), в) финансы, г) менеджмент.
14. К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. а) Концепция Бостонской консультативной группы, б) Концепция Джерард Электрик/Маккензи, в) Концепция Артур де Литтл, г) Концепция конкуренции Shell/DPM.
15. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации» а) «Собаки», б) «Дойные коровы», в) «Трудные дети», г) «Звезды».
16. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы: а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP- анализа как внешней, так и внутренней среды организации; б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа — только ее внешняя макросреда; в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ - ее возможностей и внешних угроз; г) STEP-анализ — это разновидность качественного, а SWOT-количественного анализа.
17. Передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией - это: а) централизация, б) рецентрализация, в) децентрализация.
18. Методы разработки стратегии, обеспечивающие повышение конкурентного статуса организации. зависящие от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующие успех организации называются: а) предписывающие, б) описывающие.
19. Сущность стратегии заключается в том, что она представляет собой набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Выделяют 4 группы, одна из них – это правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе. При этом качественную сторону критериев оценки называют: а) заданием, б) ориентиром, в) концепцией.
20. Какого вида бенчмаркинга не существует?
а) функциональный, б) общий, в) внешний.



6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Примерные вопросы для итогового собеседования (экзамена)

1. Содержание и задачи стратегического управления
2. Эволюция стратегического менеджмента.
3. Становление стратегического менеджмента в России.
4. Условия и предпосылки возникновения концепции стратегического управления.
5. Объект и предмет стратегического управления.
6. Подходы и принципы стратегического управления.
7. Функции стратегического управления.
8. Потенциал, стратегия, конкурентоспособность и их взаимосвязь.
9. Уровни стратегического управления.
10. Этапы процесса стратегического управления и их взаимосвязь.
11. Организационная среда и ее анализ.
12. Анализ макроокружения.
13. Характеристики состояния и движущие силы развития отрасли.
14. Анализ конкурентной среды в отрасли: центральный ринг и новые конкуренты.
15. Анализ конкурентной среды в отрасли: продавцы, поставщики и производители товаров-субститутов.
16. Карты стратегических групп и их анализ.
17. Ключевые факторы успеха и оценка привлекательности отрасли.
18. Внутренняя среда и ее элементы.
19. Подходы и методы управленческого анализа.
20. Анализ внутренней среды: оценка действующей стратегии, цепочка ценностей Портера.
21. Анализ сильных и слабых сторон организации.
22. Метод SWOT – анализа.
23. Портфельный анализ.
24. Сфера деятельности и миссия организации.
25. Формирование стратегических целей организации.
26. Модель Портера для деловых стратегий. Стратегия оптимальных издержек.
27. Стратегия лидерства по издержкам.
28. Базовые (эталонные) стратегии.
29. Оборонительная стратегия.
30. Наступательная стратегия: Наступление на сильные и слабые стороны, наступление на нескольких фронтах.
31. Наступательная стратегия: захват незанятых пространств, партизанская война, упреждающие удары.
32. Стратегия вертикальной интеграции.
33. Стратегия лидера и организаций на вторых ролях.
34. Стратегия слабых организаций и стратегия восстановления из кризиса.
35. Стратегии в новых отраслях и находящихся в стадии зрелости.
36. Стратегии диверсификации: в раздробленных отраслях и отраслях, находящихся в состоянии спада.
37. Стратегии диверсификации: вхождения в новые отрасли и связанной диверсификации.
38. Корпоративные стратегии. Предпосылки диверсификации организации.
39. Стратегии диверсификации: несвязанной диверсификации, продаж и ликвидации, восстановления и реструктуризации.
40. Стратегии межнациональной диверсификации.
41. Подходы к разработке стратегий.
42. Критерии победной стратегии.
43. Бизнес-планирование в системе стратегического управления.
44. Система стратегического управления и ее задачи. Основные этапы реализации стратегии.
45. Реализация стратегии: сопоставлении выбранной стратегии и среды, определение уровня перемен и адаптация среды организации.
46. Реализация стратегии: выбор подхода к реализации стратегии и технологии реализации стратегических изменений.
47. Контроль реализации стратегии организации..
48. Стратегия дифференциации.
49. Стратегия фокусирования.
50. Формирование стратегического лидерства руководителей.



6.4. Критерии оценивания

1. Оценка доклада на семинаре осуществляется по следующим критериям:
«отлично» ставится за правильный, полный и глубокий доклад по выбранной теме. Сообщение студента должно быть полным и развернутым, ни в коем случае не зачитываться дословно, подтверждаться адекватными примерами. Такой доклад должен продемонстрировать знание студентом материала лекций, базового учебника и дополнительной литературы, вызвать активное обсуждение других участников семинара.

«хорошо» ставится за правильный и полный доклад по теме. Сообщение студента должно быть достаточно полным, ни в коем случае не зачитываться дословно, подтверждаться адекватными примерами. Допускается неполный ответ по одному из дополнительных вопросов участников семинара или один не совсем точный пример.

«удовлетворительно» ставится за не совсем правильный или не полный ответ на вопрос участников семинара, или за один неправильный пример либо за пассивное участие в работе на семинаре.

«неудовлетворительно» ставится всем участникам семинарской микрогруппы или одному из них в случае ее (его) неготовности к ответу на семинаре.

1. Оценка решения задачи (кейса) на семинаре осуществляется по следующим критериям:

«отлично» ставится за правильный, полный, логичный и глубокий анализ, с выводами, построением алгоритма ответа по поставленному вопросу, понимание вопроса в общем. Сообщение (ответ) студента должно быть полным и развернутым, аргументированным, подтверждаться фактами. Такой ответ должен продемонстрировать знание студентом материала лекций, базового учебника и дополнительной литературы, собственных знаний и опыта.

«хорошо» ставится за правильный и полный анализ ситуации, с выводами. Сообщение (ответ) студента должно быть достаточно полным, подтверждаться адекватными фактами. Допускается неполный ответ по одному из вопросов, поставленных в решении ситуации и пр.

«удовлетворительно» ставится за не совсем правильный или не полный ответ на поставленный вопрос задания, за плохую доказательную базу, не логичность и не обоснованность выводов.

«неудовлетворительно» ставится всем участникам микрогруппы или конкретному студенту, выполняющему необходимое задание, в случае отсутствия его ответа на задание или решение ситуации.

Оценка выполнения тестового задания осуществляется по следующим критериям:

80-100 баллов – отлично,

61-79 баллов – хорошо,

41-60 баллов – удовлетворительно,

40 и менее – неудовлетворительно.

4. Итоговое собеседование (экзамен)

Критерий «Владение понятийным аппаратом»:

«Отлично» - Свободно владеет понятийным аппаратом, умеет использовать его при анализе и принятии управленческих решений;

«Хорошо» - Владеет понятийным аппаратом, но при использовании его допускает неточности;

«Удовлетворительно» - В основном знает содержание понятий, но допускает ошибки в их использовании;

«Неудовлетворительно» - Не владеет основными понятиями по предмету.

Критерий «Владение фактическим материалом по теме»

«Отлично» - Знание и свободное владение фактическим материалом по теме.;

«Хорошо» - Незначительные неточности в изложении фактического материала.;

«Удовлетворительно» - Испытывает затруднения в изложении фактического материала.;

«Неудовлетворительно» - Не владеет фактическим материалом.

Критерий «Знание принципов принятия и реализации управленческих решений в конкретных ситуациях»

«Отлично» - Достаточно глубоко знает принципы принятия и реализации решений;

«Хорошо» - Допускает незначительные ошибки при определении принципов принятия решений;

«Удовлетворительно» - Испытывает значительные затруднения при определении принципов принятия решений;

«Неудовлетворительно» - Отсутствуют знания основных принципов принятия решений.

Критерий «Умение выявлять и анализировать организационные проблемы в конкретных ситуациях.»

«Отлично» - Умеет выявлять и анализировать проблемы и предлагает способы их решения. Умеет оценивать результат.;

«Хорошо» - Допускает отдельные неточности и затруднения при анализе и выявлении проблем и предложении решений.;



«Удовлетворительно» - Испытывает значительные трудности при анализе фактического материала и формировании решения проблем.;

« Неудовлетворительно» - Не умеет анализировать и выявлять проблемы социально-экономического характера в конкретных ситуациях..

Критерий «Логичность изложения материала.»

«Отлично» - Свободное владение речью, логичность и последовательность в изложении материала.;

«Хорошо» - Испытывает отдельные затруднения в логичности и последовательности изложения материала.;

«Удовлетворительно» - Материал в значительной степени излагается бессистемно и с нарушением логических связей.

« Неудовлетворительно» - Отсутствие логики в изложении материала.

Отметка «отлично» ставится в том случае, если по четырём из пяти критериев ответ оценивается «отлично» и по одному – на «хорошо».

Отметка «хорошо» – если по четырём критериям – не ниже «хорошо» и по одному «удовлетворительно».

Отметка «удовлетворительно» – если по четырём критериям не ниже «удовлетворительно» и по одному – «неудовлетворительно».

Отметка «неудовлетворительно» – если по двум и более критериям «неудовлетворительно».

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература

7.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
ЛП.1	Горшенин В. Ф.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Челябинск: Издательство Челябинского государственног о университета, 2015	
ЛП.2	Виханский О.С., Наумов А. И.	Менеджмент: учебник (http://znanium.com/catalog/document?id=385853)	Москва : Издательство "Магистр", 2022	ЭБС
ЛП.3	Маркова В.Д., Кузнецова С. А.	Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочная литература (https://znanium.com/catalog/document?id=418573)	Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА- М", 2023	ЭБС
ЛП.4	Степанова Г.Н., Бирюков В.А., Ливсон М.В.	Стратегический менеджмент: учебник (https://znanium.com/catalog/document?id=420219)	Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА- М", 2023	ЭБС
ЛП.5	Зуб А. Т.	Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов (https://urait.ru/bcode/510857)	Москва : Юрайт, 2023	ЭБС
ЛП.6	Отварухина Н. С., Веснин В. Р.	Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов (https://urait.ru/bcode/512182)	Москва : Юрайт, 2023	ЭБС

7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
ЛП.1	Емельянова Е. А.	Стратегический менеджмент: учебное пособие (https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631)	Томск : Эль Контент, 2015	ЭБС
ЛП.2	Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р.	Стратегический менеджмент: учебник (https://znanium.com/catalog/document?id=362106)	Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА- М", 2021	ЭБС



7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

- | | |
|----|---|
| Э1 | Стратегический менеджмент |
| 1. | Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. – URL: http://e.lanbook.com/ . |
| 2. | Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / ООО ДиректмедиаПаблицинг. – URL: http://biblioclub.ru/ . |
| 3. | Юрайт [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Юрайт. – URL: https://biblio-online.ru . |
| 5. | BOOK.ru [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство КноРус. – URL: https://www.book.ru/ . |
| 6. | eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : электронная библиотека / Науч. электрон.б-ка. – URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp . |

7.3 Перечень информационных технологий

7.3.1 Программное обеспечение

MS Office365

Adobe Connect Acrobat

LMS Moodle

7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1. Электронный каталог научной библиотеки ЧелГУ [Электронный ресурс] : база данных / Челяб. гос. ун-т. – Челябинск, 1992
2. Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система : база данных / Регион.центр правовой информ. Информправо.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для реализации дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения В процессе освоения дисциплины применяются мультимедийные кафедры в ауд. 205 -210 (4 уч. корп.), лекционном зале (2 уч. корп.). При отсутствии мультимедийных кафедр используются переносные экраны и проекторы, совместимые с персональными компьютерами.

Для проведения занятий лекционного типа используются видеопрезентации и видеокейсы из медиатеки методического кабинета факультета управления. Для тематической иллюстрации занятий используются слайдовые презентации лекторов.

Контроль знаний осуществляется с использованием дистанционных компьютерных тестов, размещенных в программной оболочке MOODLE.

Наличие систем Wi-Fi во 2-ом и 4-ом учебных корпусах позволяет использовать интерактивные методы ведения занятий с использованием Интернет-ресурсов, проводить консультации с использованием электронной

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета».

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В случае применения при обучении дисциплины электронного обучения, дистанционных образовательных технологий общение обучающихся и преподавателя осуществляется в режиме реального времени (онлайн-лекции (вебинары), чаты, видео-конференции и др.) или отложенного времени (система дистанционного обучения Moodle, MSOffice365, форумы, электронная почта и др.).

Большую часть времени обучающиеся самостоятельно работают с учебно-методическими материалами. Студенты имеют возможность консультироваться с преподавателем по всем вопросам, возникающим в ходе самостоятельной работы посредством электронной почты, социальных сетей и т.п.

Доступ обучающегося к учебным ресурсам в режиме отложенного времени, самостоятельной работы осуществляется через сеть Интернет в удобном для него месте, времени и темпе».

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них



формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут применять компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и голо информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося.

1. Мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения: портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля с синтезатором речи «EiBraille-W14J G2»; ноутбуки с программной экранного доступа NVDA; электронные увеличители для удаленного просмотра; видеоувеличители портативные; тифлоплеер; цифровые диктофоны.

2. Мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями слуха: система свободного звукового поля со встроенной совместимостью с FM-устройствами; радиоклассы «Сонет-PCM» с передатчиком, заушным индуктором и индукционной петлей; система информационная для слабослышащих переносная «Исток» А2 со встроенным плеером – звуковым информатором; документ-камера; программируемые слуховые аппараты индивидуального пользования.

3. Ассистивные информационные технологии: программное обеспечение экранного доступа с синтезом речи NVDA; программы экранного увеличения; программы речевого синтеза для компьютеров и ноутбуков; программы речевого синтеза для мобильных устройств; экранная клавиатура; экранная лупа.

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации NVDA, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах, с помощью специальных технических и программных средств (рабочее место для незрячего пользователя с программным обеспечением экранного доступа с синтезом речи NVDA, рабочее место с компьютерным роллером и клавиатурой Clevy с большими кнопками и с разделяющей клавиши накладкой).

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

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.



Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий (Moodle, Adobe Connect Pro и пр.).

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья используется индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации направлены на индивидуализацию обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

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

- а) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме шрифтом Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика);
- б) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);
- в) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ЧелГУ или могут использоваться собственные технические средства. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.