

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о документе  
ФИО: Емец Валерий Сергеевич  
Должность: Директор филиала  
Дата подписания: 09.10.2024 16:59:48  
Уникальный программный ключ:  
f2b8a1573c931f1098cfe699d1debd944cfff55d7

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Рязанский институт (филиал)  
Московского политехнического университета

ПРИНЯТО  
На заседании Ученого совета  
Рязанского института (филиала)  
Московского политехнического  
университета  
Протокол № 11  
от «18» окт 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Рязанского института  
(филиал) Московского  
политехнического  
университета  
  
В.С.Емец  
«08» окт 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Управление стратегическими изменениями»**

Направление подготовки  
**38.04.01 Экономика**

Направленность (профиль)  
**Бизнес-анализ в экономике и финансах**

Квалификация, присваиваемая выпускникам  
**Магистр**

Форма обучения  
**Заочная**

**Год набора - 2024**

**Рязань 2024**

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 939 от 11 августа 2020 года;

- учебным планом (заочной формы обучения) по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность «Бизнес-анализ в экономике и финансах».

Рабочая программа дисциплины включает в себя оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (п.7 Оценочные материалы (фонд оценочных средств) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации).

Автор: Э.В.Кондукова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Инженерный бизнес и менеджмент»

(указать ФИО, ученую степень, ученое звание или должность)

Программа одобрена на заседании кафедры «Инженерный бизнес и менеджмент» (протокол № 11 от 29.06.2024).

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

## 1.1. Цель освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины является:

- формирование у обучающихся профессиональных компетенций, необходимых для решения следующих задач профессиональной деятельности.

Область профессиональной деятельности (по Реестру Минтруда)	Типы задач профессиональной деятельности	Задачи профессиональной деятельности
08 Финансы и экономика	Аналитический	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка методик проведения анализа экономических процессов</li> <li>Подготовка экспертных заключений на основе полученных результатов анализа</li> <li>Управление рисками и контроль качества при выполнении заданий, связанных с профессиональной деятельностью</li> <li>Проведение оценки эффективности проектов с учетом фактора неопределенности</li> </ul>

К основным задачам изучения дисциплины относится подготовка обучающихся к выполнению следующих трудовых функций в соответствии с профессиональными стандартами:

Наименование профессиональных стандартов (ПС)	Код, наименование и уровень квалификации ОТФ, на которые ориентирована дисциплина	Код и наименование трудовых функций, на которые ориентирована дисциплина
08.037«Бизнес-аналитик»	Ф, Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации, 7	F/01.7 Определение направлений развития организации F/02.7 Разработка стратегии управления изменениями в организации

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины у обучающегося формируется профессиональная компетенция ПК-1. Содержание указанной компетенции и перечень планируемых результатов обучения по данной дисциплине представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-2 Способен обеспечивать аналитическими данными разработки стратегии изменений	ПК-2.1. Знает основные направления развития организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Знает методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями</li> <li>Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа</li> </ul>
	ПК-2.2. Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>Умеет определять стратегические цели и</li> </ul>

организации	определять основные направления развития организации	стратегию развития организации <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет анализировать стратегические альтернативы</li> </ul>
	ПК-2.3. Владеет навыками разработки стратегии управления изменениями в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Владеет навыками управления процессом стратегических изменений.</li> <li>• Владеет навыками управления персоналом в период реализации стратегических изменений.</li> </ul>

## 2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы магистратуры по направлению подготовки **38.04.01 Экономика**.

Дисциплины, на освоении которых базируется данная дисциплина:

- Стратегический управленческий анализ.

Для освоения дисциплины студент должен:

### Знать:

- общие основы экономики предприятия;
- основные технико-экономические показатели работы предприятия и его структурных подразделений;
- направления эффективного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- основы управления.

### Уметь:

- рассчитывать технико-экономические показатели проекта;
- определять экономическую эффективность от внедрения организационно-технических мероприятий.

### Владеть:

- методологией экономического исследования;
- навыками проведения доказательных рассуждений, логического обоснования выводов;
- навыками описания и исследования с помощью функций реальных зависимостей, представления их графически, интерпретации графиков реальных процессов;
- навыками построения и исследования экономико-математических моделей для описания и решения прикладных задач.

Основные положения дисциплины в дальнейшем будут использованы при прохождении практики и выполнении выпускной квалификационной работы.

## 3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы, 180 академических часов, их распределение по видам работ представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины в академических часах

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
<b>Общая трудоемкость дисциплины, час</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:</b>	<b>28</b>
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	12
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	16
лабораторные работы	-

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
<b>Самостоятельная работа всего, в т.ч.:</b>	<b>152</b>
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	152
Выполнение курсового проекта /курсовой работы	
Контроль (часы на экзамен, зачет)	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>Экзамен</b>

### 3.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий и их трудоемкость указаны в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы дисциплины и их трудоемкость по видам учебных занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, и трудоемкость (в часах)					Вид промежуточной аттестации
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	22,5	1	2		19,5	Устный опрос	
2	Формирование стратегии развития организации как практической гносеологической основы стратегических изменений.	22,5	1	2		19,5	Устный опрос	
3	Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.	22,5	1	2		19,5	Устный опрос	
4	Процесс реализации стратегических изменений в организации	22,5	1	2		19,5	Устный опрос	
5	Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений	22,5	2	2		18,5	Устный опрос	
6	Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.	22,5	2	2		18,5	Устный опрос	
7	Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических	22,5	2	2		18,5	Устный опрос	

	процессах и в кризисной ситуации.							
8	Методология реализации стратегических изменений	22,5	2	2		18,5	Устный опрос	
	<b>Форма аттестации</b>							Э
	<b>Всего часов по дисциплине</b>	180	12	16		152		

### 3.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Содержание лекционных занятий приведено в таблице 4, содержание практических занятий – в таблице 5.

Таблица 4 – Содержание лекционных занятий

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1	2	3
1.	Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	<p>Сущность и содержание стратегических изменений, узкие и расширенные трактовки. Место стратегического управления в системе стратегического менеджмента хозяйствующего субъекта.</p> <p>Этапы процесса стратегического управления: определение целей развития организации, анализ внутренней и внешней среды, формулирование стратегии, реализация стратегии, контроль за реализацией. Факторы и причины, вызывающие необходимость стратегических изменений в организации (корпорации). Экономический и стратегический анализ как основа стратегических изменений</p> <p>Типы и области стратегических изменений. Типы стратегических изменений: перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения, неизменное функционирование.</p> <p>Основные области стратегических изменений: изменение миссии корпорации, организационной структуры, организационной культуры, систем информирования и мотивации персонала. Лидерство и стиль менеджмента. Компетенции и навыки персонала. Базовые ценности и корпоративная культура, организационная и другие структуры. Финансирование и иное ресурсное обеспечение.</p>
2.	Формирование стратегии развития организации как практической гносеологической основы стратегических изменений.	<p>Взаимосвязь стратегии развития и управления стратегическими изменениями. Стратегический анализ как основа для принятия стратегии развития организации (предприятия).</p> <p>Факторы, влияющие на принятие стратегии и управление изменениями. Организационно-правовая структура. Макроэкономическая ситуация (с учётом динамики ВВП, инфляции, валютного курса). Внутреннее положение и внешние силы. Конкурентная ситуация и стратегия. Ключевые факторы успеха (виды ключевых факторов успеха).</p> <p>Составляющие, алгоритм разработки и характеристики корпоративной стратегии.</p> <p>Составляющие стратегий компании. Алгоритм разработки стратегии. Три взаимосвязанных уровня стратегии предприятия</p>

		<p>(корпоративная, стратегия бизнеса, функциональная).          Важнейшие характеристики корпоративных стратегий. Общие конкурентные стратегии, матрица М. Портера. Стратегия лидерства в издержках. Стратегия дифференциации (специализации).          Стратегия фокусирования (особого внимания), нишевая стратегия. Стратегия защиты позиций на рынке. Стратегия роста. Инвестиционная стратегия.          Стратегии для малого и среднего бизнеса (МСБ): Особенности формирования и реализации стратегии в малом и среднем бизнесе. Стратегическое управление в малом и среднем бизнесе.</p>
3.	<p>Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.</p>	<p>Подходы к процессу управления стратегическими изменениями в компании. Принятие решения на основе результатов экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков. Определение целей, путей и способов изменений в компании. Силы, средства и условия реализации стратегических изменений.          Виды управления стратегическими изменениями.          Управление на основе решения стратегических задач при сильных сигналах, вызванных сменой тенденций во внешней и внутренней средах путем ранжирования стратегических задач.          Управление по слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей.          Модель «чёрный ящик».          Модель тройной спирали.          Бенчмаркинг в управлении стратегическими процессами.          Разграничение различных уровней стратегического планирования по модели Хофера/Шенделя (Hofer/Schendel).          SNW-анализ как метод стратегического анализа сильных, нейтральных и слабых сторон организации при организации управления стратегическими изменениями. Анализ элементов внутренней среды для SNW анализа (общая стратегия, бизнес стратегия, оргструктура, финансы, конкурентоспособность продуктов, дистрибуция, информационные технологии, лидерство, уровень производства, инновации, послепродажное обслуживание, персонал, корпоративная культура). Учёт качества торговой марки, деловая репутация на рынке (Goodwill), отношения с органами государственной и региональной властями, степень вертикальной интеграции, стратегические альянсы. SWOT-анализ.          GAP-анализ при управлении стратегическими изменениями. Поиск шагов для достижения заданной цели методом стратегического анализа разрывов (GAP-анализ).          Сценарное планирование как метод выявления стратегических проблем.</p>
4.	<p>Процесс реализации стратегических изменений в организации</p>	<p>Реализации стратегических изменений в организации как процесс. Понятие и типы стратегического процесса. Системный характер изменений.          Задачи стратегического управления: определение сферы деятельности и формирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их достижения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и</p>

		<p>результатов деятельности организации; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и (или) метода его реализации. Этапы-функции процесса стратегического управления на предприятии: планирование стратегии на основе прогнозирования; организация выполнения стратегических планов; координация действий по реализации стратегических задач; мотивация на достижение стратегических результатов; контроль выполнения стратегии.</p> <p>Силы, средства и условия реализации стратегических изменений. Этапы внедрения изменений и критерии для проведения анализа. Программа управления стратегическими изменениями в организации.</p> <p>Роль, функции, этапы и задачи высшего руководства в период изменений.</p>
5.	Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений	<p>Сущность, цели и задачи управления персоналом в период стратегических изменений.</p> <p>Компетенции и навыки персонала как область стратегических изменений.</p> <p>Мотивация и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в успешной реализации стратегических изменений. Использование методов стимулирования персоналом в период изменений: особенности организации оплаты труда, премий за основные результаты труда, стимулирующих выплат, вознаграждений за конечный результат, гарантий и другие.</p> <p>Эффективное обучение персонала организации как главный элемент в управлении реализацией стратегическими изменениями (концепция Менеджмент – обучение). Лизинг персонала.</p> <p>Сопротивление стратегическим изменениям и методы его преодоления. Организационный, групповой и индивидуальный уровни сопротивления изменениям. Пассивные и активные сторонники изменений. Пассивные и активные противники изменений. Жёсткие, мягкие и компромиссные методы управления персоналом для преодоления сопротивления. Вовлечение основных сотрудников в планирование изменений как метод преодоления сопротивления.</p> <p>Стили управления персоналом при проведении изменений: авторитарный. Методы авторитарного стиля управления при проведении изменений: принудительный, адаптивный, кризисный, управление сопротивлением.</p>
6.	Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.	<p>Сущность, цели и задачи управления персоналом в период стратегических изменений.</p> <p>Компетенции и навыки персонала как область стратегических изменений.</p> <p>Мотивация и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в успешной реализации стратегических изменений. Использование методов стимулирования персоналом в период изменений: особенности организации оплаты труда, премий за основные результаты труда, стимулирующих выплат, вознаграждений за конечный результат, гарантий и другие.</p> <p>Эффективное обучение персонала организации как главный</p>



		<p>элемент в управлении реализацией стратегическими изменениями (концепция Менеджмент – обучение). Лизинг персонала.</p> <p>Сопротивление стратегическим изменениям и методы его преодоления. Организационный, групповой и индивидуальный уровни сопротивления изменениям. Пассивные и активные сторонники изменений. Пассивные и активные противники изменений. Жёсткие, мягкие и компромиссные методы управления персоналом для преодоления сопротивления. Вовлечение основных сотрудников в планирование изменений как метод преодоления сопротивления.</p> <p>Стили управления персоналом при проведении изменений: авторитарный. Методы авторитарного стиля управления при проведении изменений: принудительный, адаптивный, кризисный, управление сопротивлением.</p>
7.	<p>Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.</p>	<p>Тенденции глобальной экономической среды. Особенности поведения экономических агентов и функционирования рынков в глобальной среде. Характерные черты развития макроэкономической среды в России.</p> <p>Особенности управление стратегическими изменениями в практике хозяйственной деятельности крупных производственных организаций различных отраслей.</p> <p>Управление инновационными процессами.</p> <p>Особенности управления стратегическими изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса.</p> <p>Управление изменениями в кризисной ситуации: Основные принципы санации предприятия. План мероприятий по санации бизнеса.</p> <p>Разработка плана финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий.</p> <p>Учёт факторов риска при выборе и реализации стратегических изменений.</p> <p>Реализация методов управления стратегическими изменениями в конкретных условиях.</p>
8.	<p>Методология реализации стратегических изменений</p>	<p>Методологические принципы реализации стратегических изменений.</p> <p>Основные закономерности реализации стратегических изменений. Логика развития стратегических изменений современных предприятиях.</p> <p>Выбор методов управления стратегическими изменениями организаций.</p> <p>Количественные и качественные методы при проведении прикладных исследований и управлении бизнес-процессами организаций.</p> <p>Разработка программы конкретных действий:</p> <p>Принципы формирования системы специальных стратегических программ. Общая программа развития организации. Программа управления стратегическими изменениями.</p> <p>Процесс реализации стратегических изменений. Системный характер изменений. Внутренние проблемы организации, влияние на реализацию стратегии и достижение бизнес-успеха.</p> <p>Роль, функции, этапы и задачи высшего руководства в период изменений. Инструментарий реализации стратегических изменений. Порядок принятия решения по реализации</p>

	<p>стратегических изменений.</p> <p>Управление реализацией стратегических изменений. Управление развитием организации для успешной реализации выбранной стратегии. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Взаимосвязь стратегического управления и управления проектами. Создание стратегических альянсов. Эффективность управления стратегическими изменениями. Индикаторы успешности реализации управления изменениями. Эффективность реализации отдельных стратегических программ.</p> <p>Степень достижения поставленных стратегических целей.</p> <p>Степень соответствия поставленных стратегических целей потребностям развития корпорации.</p> <p>Критерии оценки эффективности стратегии организации на базе ССП. Альтернативы ССП.</p> <p>Эффективность реализации стратегии: Эффективность реализации отдельных стратегических программ.</p> <p>Степень достижения поставленных стратегических целей.</p> <p>Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.</p> <p>Этапы внедрений изменения и критерии для проведения оценки и анализа изменений.</p> <p>Управление внедрением изменений.</p>
--	--

Таблица 5 – Содержание практических занятий

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование раздела (темы) дисциплины</b>	<b>Содержание практических занятий</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	Решение задач
2.	Формирование стратегии развития организации как практической гносеологической основы стратегических изменений.	Решение задач
3.	Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.	Решение задач
4.	Процесс реализации стратегических изменений в организации	Решение задач
5.	Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений	Решение задач
6.	Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.	Решение задач
7.	Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в	Решение задач

	кризисной ситуации.	
8.	Методология реализации стратегических изменений	Решение задач

#### **4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

##### **4.1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа**

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала. Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

В ходе лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала. Возможно ведение конспекта лекций в виде интеллект-карт.

##### **4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на практических занятиях**

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач.

Практические занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- практические навыки по дисциплине;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

##### **4.5. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы, представленной в Разделе 5.

В процессе самостоятельной работы при изучении дисциплины студенты могут использовать в специализированных аудиториях для самостоятельной работы компьютеры, обеспечивающему доступ к программному обеспечению, необходимому для изучения дисциплины, а также доступ через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» к электронной информационно-образовательной среде института (ЭИОС) и электронной библиотечной системе (ЭБС), где в электронном виде располагаются учебные и учебно-методические материалы, которые могут быть использованы для самостоятельной работы при изучении дисциплины.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

##### **4.6. Методические указания по подготовке к контрольным мероприятиям**

Текущий контроль осуществляется в виде устных опросов по теории. При подготовке к опросу студенты должны освоить теоретический материал по темам, выносимым на этот опрос.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке института (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

#### Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

##### Основная литература

1. Управление изменениями: учебное пособие / В. В. Дорофиев, Р. В. Ободец, О. А. Удалых [и др.]. — Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2018. — 380 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129802.html> (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Козлов, В. С. Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении: учебное пособие / В. С. Козлов. — Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 208 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/123491.html> (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

##### Дополнительная литература

1. Ушакова, О. А. Стратегическое планирование: учебное пособие / О. А. Ушакова, О. А. Иневатова, С. А. Дедеева. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 258 с. — ISBN 978-5-7410-1342-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/54161.html> (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
2. Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование: учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 154 с. — ISBN 978-5-4497-1549-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117868.html> (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/117868>

#### Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Перечень разделов дисциплины и рекомендуемой литературы (из списка основной и дополнительной литературы) для самостоятельной работы студентов приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Учебно-методическое обеспечения самостоятельной работы обучающихся

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Литература (ссылка на номер в списке литературы)
1.	Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2
2.	Формирование стратегии развития организации как практической гносеологической основы стратегических	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2

	изменений.	
3.	Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2
4.	Процесс реализации стратегических изменений в организации	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2
5.	Методы и инструменты управления процессом стратегических изменений	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2
6.	Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2
7.	Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2
8.	Методология реализации стратегических изменений	Основная: 1, 2 Дополнительная: 1,2

## 5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] Справочная правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Электронная библиотечная система Рязанского института (филиала) Московского политехнического института [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://bibl.rimsou.loc/> - Загл. с экрана.
3. Электронно-библиотечная система «Издательства Лань» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://lanbook.com/> - Загл. с экрана.
4. Электронно-библиотечная система Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/>- Загл. с экрана.
5. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=per\\_n/](https://biblioclub.ru/index.php?page=per_n/)- Загл. с экрана.
6. Электронно-библиотечная система " IPR SMART " [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/> - Загл. с экрана.

## 5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

## **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине широко используются следующие информационные технологии:

1. Чтение лекций с использованием презентаций.
2. Проведение практических занятий на базе компьютерных классов с использованием ИКТ технологий.
3. Осуществление текущего контроля знаний на базе компьютерных классов с применением ИКТ технологий.

Перечень программного обеспечения, используемого в образовательном процессе:

- ОС Windows 7;
- Microsoft Office 2010;
- Microsoft Office 2013;
- Microsoft PowerPoint.

## **6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Специализированные аудитории, используемые при проведении лекционных и практических занятий, оснащены мультимедийными проекторами и комплектом аппаратуры, позволяющей демонстрировать текстовые и графические материалы.

Лаборатории физики, оснащенные комплектами оборудования, используются для проведения лабораторных занятий.

Перечень аудиторий и материально-технические средства, используемые в процессе обучения, представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень аудиторий и оборудования

Аудитория	Вид занятия	Материально-технические средства
Аудитория № 221, 390000, г. Рязань, ул. Право-Лыбедская, д. 26/53 Лекционная аудитория Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций	Лекционные занятия	Стол, стулья, классная доска, кафедра для преподавателя, экран, проектор, ноутбук
Аудитория № 222, 390000, г. Рязань, ул. Право-Лыбедская, д. 26/53 Аудитория для практических и семинарских занятий Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций Аудитория для текущего контроля и промежуточной	Практические (семинарские) занятия, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль и промежуточная аттестация	Стол, стулья, классная доска, кафедра для преподавателя, экран, проектор, ноутбук, жалюзи

аттестации		
<p>Аудитория № 211, 390000, Рязанская область, г. Рязань, ул. Право-Лыбедская, 26/53</p> <p>Компьютерная аудитория</p> <p>Аудитория для курсового проектирования</p> <p>Аудитория для самостоятельной работы оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в Электронную информационно-образовательную среду института</p>	Самостоятельная работа студентов	<p>Рабочее место преподавателя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- персональный компьютер;</li> </ul> <p>Рабочее место учащегося:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- персональный компьютер</li> </ul> <p>Программное обеспечение</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visual Studio. Лицензия для учебных заведений, бессрочная.</li> <li>- Renga. Лицензия для учебных заведений, до 15.03.2025.</li> <li>- Платформа Nano Cad. Лицензия для учебных заведений, бессрочная.</li> <li>- T-Flex Cad Лицензия для учебных заведений, бессрочная.</li> <li>- Интегрированная система прочностного анализа и проектирования конструкций SCAD Office 21 Лицензия №14272 от 27.02.2017 года (Лицензионное соглашение.)</li> <li>-Gimp, свободно распространяемое ПО</li> <li>- Open Office, свободно распространяемое ПО</li> <li>- Arhacad 26 Russian Лицензия для учебных заведений, до 25.01.2025.</li> </ul>

## 7. Оценочные материалы (фонд оценочных средств) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 8 – Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Теоретические основы управления стратегическими изменениями.	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену
2.	Формирование стратегии развития организации как практической гносеологической основы стратегических изменений.	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену
3.	Методологические основы принятия решения для проведения стратегических изменений.	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену
4.	Процесс реализации стратегических изменений в организации	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену
5.	Методы и инструменты управления процессом	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену

	стратегических изменений		
6.	Управление персоналом в период реализации стратегических изменений.	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену
7.	Особенности управления стратегическими изменениями в организации при изменяющихся глобальных и макроэкономических процессах и в кризисной ситуации.	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену
8.	Методология реализации стратегических изменений	ПК-2	Вопросы для текущего контроля, Вопросы к экзамену

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 9 – Показатели и критерии оценивания компетенций

Дескриптор компетенций	Показатель оценивания	Форма контроля				
		КЛ	КР	ТК	З	Э
Знает	ПК-2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Знает методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями</li> <li>Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа</li> </ul>			+		+
Умеет	ПК-2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Умеет определять стратегические цели и стратегию развития организации</li> <li>Умеет анализировать стратегические альтернатив</li> <li></li> </ul>			+		+
Владеет	ПК-2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Владеет навыками управления процессом стратегических изменений.</li> <li>Владеет навыками управления персоналом в период реализации стратегических изменений.</li> </ul>			+		+

### 7.2.1 Этап текущего контроля знаний

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по пятибалльной шкале с оценками:

- «отлично»
- «хорошо»
- «удовлетворительно»
- «неудовлетворительно»
- «не аттестован»

Таблица 10 – Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля знаний



Дескриптор компетенций	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Знает	ПК-2 Знает методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Отлично	Полное или частичное посещение лекционных, практических занятий. Выполнение практических заданий и кейсов на оценки «отлично»
Умеет	ПК-2 Умеет определять стратегические цели и стратегию развития организации Умеет анализировать стратегические альтернативы		
Владеет	ПК-2 Владеет навыками управления процессом стратегических изменений. Владеет навыками управления персоналом в период реализации стратегических изменений.		
Знает	ПК-2 Знает методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Хорошо	Полное или частичное посещение лекционных, практических и занятий. Выполнение практических заданий и кейсов на оценки «хорошо»
Умеет	ПК-2 Умеет определять стратегические цели и стратегию развития организации Умеет анализировать стратегические альтернативы		
Владеет	ПК-2 Владеет навыками управления процессом стратегических изменений. Владеет навыками управления персоналом в период реализации стратегических изменений.		
Знает	ПК-2 Знает методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Удовлетворительно	Полное или частичное посещение лекционных, практических занятий. Выполнение практических заданий и кейсов на оценки «удовлетворительно»
Умеет	ПК-2 Умеет определять стратегические цели и стратегию развития организации Умеет анализировать стратегические альтернативы		
Владеет	ПК-2 Владеет навыками управления процессом стратегических изменений. Владеет навыками управления персоналом в период реализации стратегических изменений.		
Знает	ПК-2 Знает методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Неудовлетворительно	Полное или частичное посещение лекционных, практических занятий.

	информации бизнес-анализа		Неудовлетворительно выполнение практических заданий и кейсов.
Умеет	ПК-2 Умеет определять стратегические цели и стратегию развития организации Умеет анализировать стратегические альтернативы		
Владеет	ПК-2 Владеет навыками управления процессом стратегических изменений. Владеет навыками управления персоналом в период реализации стратегических изменений.		
Знает	ПК-2 Знает методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями Знает методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа	Не аттестован	Непосещение лекционных, практических и лабораторных занятий. Невыполнение практических заданий и кейсов
Умеет	ПК-2 Умеет определять стратегические цели и стратегию развития организации Умеет анализировать стратегические альтернативы		
Владеет	ПК-2 Владеет навыками управления процессом стратегических изменений. Владеет навыками управления персоналом в период реализации стратегических изменений.		

### 7.2.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний (экзамен) оцениваются:

- «отлично»
- «хорошо»
- «удовлетворительно»
- «неудовлетворительно»

Таблица 11 - Шкала и критерии оценивания на экзамене

Критерии	Оценка		
	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»
Объем	Глубокие знания, уверенные действия по решению практических заданий в полном объеме учебной программы, освоение всех компетенций.	Достаточно полные знания, правильные действия по решению практических заданий в объеме учебной программы, освоение всех компетенций.	Твердые знания в объеме основных вопросов, в основном правильные решения практических заданий, освоение всех компетенций.
Системность	Ответы на	Ответы на	Ответы на
			Имеется

	вопросы логично увязаны с учебным материалом, вынесенным на контроль, а также с тем, что изучал ранее.	вопросы увязаны с учебным материалом, вынесенные на контроль, а также с тем, что изучал ранее.	вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на контроль.	необходимость в постановке наводящих вопросов
Осмысленность	Правильные и убедительные ответы. Быстрое, правильное и творческое принятие решений, безупречная отработка решений заданий. Умение делать выводы.	Правильные ответы и практические действия. Правильное принятие решений. Грамотная отработка решений по заданиям.	Допускает незначительные ошибки при ответах и практических действиях. Допускает неточность в принятии решений по заданиям.	
Уровень освоения компетенций	Осваиваемые компетенции сформированы	Осваиваемые компетенции сформированы	Осваиваемые компетенции сформированы	

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

*Текущий контроль* успеваемости осуществляется на практических занятиях: в виде опроса теоретического материала по вопросам преподавателя.

*Промежуточный контроль* осуществляется на экзамене в виде письменного ответа на экзаменационные вопросы.

#### 7.3.1. Типовые вопросы для текущего контроля

1. Изменение в контексте бизнес-анализа – это:
  - a. преобразование в ответ на потребность
  - b. изменения в деловой среде компании
  - c. изменение рыночной ситуации в пользу или не в пользу компании
  - d. реинжиниринг корпоративных бизнес-процессов
2. Какой из нижеперечисленных факторов является ключевым вызовом при управлении стратегическими изменениями?
  - a. Недостаток ресурсов
  - b. Изменение внешней среды
  - c. Отсутствие мотивации сотрудников
  - d. Ошибки в стратегическом планировании
3. Какая из нижеперечисленных моделей является инструментом для анализа внутренней среды организации при управлении стратегическими изменениями?
  - a. SWOT-анализ
  - b. Модель М. Портера "5 сил"

- c. Модель цепочки ценностей (добавленной стоимости) М. Портера
  - d. Анализ PESTEL
4. Перечислите общие черты систем:
- a. Разнообразие, множественность, изменяемость
  - b. Целостность, структура, делимость, открытость
  - c. Независимость элементов, неделимость, закрытость
  - d. Линейность, неизменность во времени, отсутствие обратной связи, случайность структуры.
5. Какой из нижеперечисленных подходов к управлению изменениями фокусируется на радикальном пересмотре организационной культуры и ценностей?
- a. Трансформационный подход
  - b. Инновационный подход
  - c. Командный подход
  - d. Эволюционный подход
6. Какой из нижеперечисленных методов коммуникации особенно важен при управлении стратегическими изменениями для эффективного распространения информации среди сотрудников?
- a. Электронная почта
  - b. Видео лекции экспертов о необходимости стратегических изменений
  - c. Личные разговоры и презентации
  - d. Внутренний корпоративный журнал
7. Какой из нижеперечисленных факторов может препятствовать успешному внедрению стратегических изменений?
- a. Сопrotивление со стороны сотрудников
  - b. Отсутствие ресурсов
  - c. Недостаточная поддержка руководства
  - d. Все вышеперечисленные факторы

### 7.3.2 Вопросы для экзамена по дисциплине

1. \_\_\_\_\_ – это целенаправленное воздействие на предприятие или процесс с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения.
2. Предприятие, в идеале соответствующее рационально построенному плану, где каждая часть сконструирована наилучшим образом и идеально соответствует другим частям называется \_\_\_\_\_.
3. Негативная реакция сотрудников или организации на предлагаемые изменения, которая может затруднить их успешную реализацию – это \_\_\_\_\_.
4. Организационные изменения проводятся на следующих уровнях: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_.
5. Освоение компанией новых идей или моделей поведения называется \_\_\_\_\_.
6. Набор общепринятых ценностей, поведенческих норм и убеждений, которые формируются в организации – это \_\_\_\_\_.
7. Этапы изменений в модели Левина включают: \_\_\_\_\_.
8. В теории изменений организация рассматривается как машина, все части которой работают по жестко фиксированным правилам, в рамках \_\_\_\_\_ подхода.
9. Согласно традиционному подходу, функции управления можно подразделить на \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.
10. Единоначалие, разделение труда, целеполагание, аддитивность представляют собой принципы, характерные для \_\_\_\_\_ подхода в теории изменений.
11. Подход к организации как к живому организму, открытой системе, находящейся в динамическом равновесии с внешней средой и постоянно обменивающейся с ней веществом, энергией и информацией называется \_\_\_\_\_ подходом.

12. Четкое определение целей изменения, четкое понимание существующего состояния дел, планирование изменений, информирование персонала – это \_\_\_\_\_.
13. Для управления организационными изменениями могут применяться следующие подходы: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_.
14. Ясное и вдохновляющее представление о том, куда организация стремится в долгосрочной перспективе и какие изменения необходимы для достижения этой цели называется \_\_\_\_\_.
15. Модель жизненного цикла организации по Адизесу включает \_\_\_\_\_ этапов.
16. Кривые изменений, метод системного влияния, метод «8 шагов Коттера» - это методы \_\_\_\_\_.
17. Организационную структуру любой компании можно разделить на три иерархических уровня: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.
18. Проактивное управление изменениями предполагает \_\_\_\_\_.
19. Давление на руководство, посредничество на уровне руководства, диагностика проблем, нахождение нового решения, эксперимент с новым решением, подкрепление на основе положительных результатов – этапы управления изменениями в модели \_\_\_\_\_.
20. В контексте управления изменениями пересмотр и модификация бизнес-процессов с целью повышения эффективности и достижения стратегических целей называется \_\_\_\_\_.
21. Типы негативного отношения к изменениям: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_.
22. Оптимизация функций управления производится на основе цикла Деминга, или цикла PDCA, где P - \_\_\_\_\_, D - \_\_\_\_\_, C - \_\_\_\_\_, A - \_\_\_\_\_.
23. Комплекс действий управляющего субъекта, направленных на конкретную деятельность объекта управления и обеспечивающих достижение поставленной цели – это \_\_\_\_\_.

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

Для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики преподавания рекомендуется проводить текущий контроль на всех видах учебных занятий путем выборочного или фронтального опроса.

На практических занятиях рекомендуется применять различные формы и методы контроля: устный опрос и письменный опрос.

Контроль знаний осуществляется по следующим направлениям.

##### *Входной контроль знаний студента*

Входной контроль знаний студента осуществляется по программе дисциплин «Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика».

Цель контроля: выявить наиболее слабо подготовленных студентов.

Рекомендации: студентам выдать темы, которые необходимо им проработать для дальнейшего успешного изучения дисциплины.

##### *Текущий контроль знаний студента*

Текущий контроль знаний студента осуществляется по вопросам, составленным преподавателем по прошедшим темам.

Цель контроля: проверка усвоения рассмотренных тем студентом. При текущем контроле успеваемости акцент делается на установлении подробной, реальной картины студенческих достижений и успешности усвоения ими учебной программы на данный момент времени.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины. Подобный контроль помогает оценить более крупные совокупности знаний и умений, в некоторых случаях - даже формирование определенных профессиональных компетенций.

## **Методические рекомендации по проведению экзамена**

### **1. Цель проведения**

Основной целью проведения элементов промежуточной аттестации является определение степени достижения целей по учебной дисциплине или ее разделам. Осуществляется это проверкой и оценкой уровня теоретических знаний, полученных студентами, умения применять их к решению практических задач, степени овладения студентами практическими навыками и умениями в объеме требований рабочей программы по дисциплине, а также их умение самостоятельно работать с учебной литературой.

### **2. Форма проведения**

Формой промежуточной аттестации по данной дисциплине в соответствии с учебным графиком, является экзамен. Экзамен проводится в объеме рабочей программы в устной форме. Экзаменационные билеты должны две части - теоретическую и практическую. Информация о структуре билетов доводится студентам заблаговременно.

### **3. Метод проведения**

Экзамен проводится по билетам.

По отдельным вопросам допускается проверка знаний с помощью технических средств контроля. При необходимости могут рассматриваться дополнительные вопросы и проблемы, решаться задачи и примеры.

### **4. Критерии допуска студентов к экзамену**

В соответствии с требованиями руководящих документов и согласно Положению о текущем контроле знаний и промежуточной аттестации студентов института, к экзамену допускаются студенты, выполнившие все требования учебной программы.

### **5. Организационные мероприятия**

#### **5.1. Назначение преподавателя, принимающего экзамен**

Экзамены принимаются лицами, которые читали лекции по данной дисциплине, Решением заведующего кафедрой определяются помощники основному экзаменатору из числа преподавателей, ведущих в данной группе практические занятия, а если лекции по разделам учебной дисциплины читались несколькими преподавателями, то определяется состав комиссии для приема экзамена.

5.2. Конкретизация условий, при которых студенты освобождаются от сдачи экзамена (основа - результаты рейтинговой оценки текущего контроля).

По представлению преподавателя, ведущего занятия в учебной группе, заведующий кафедрой может освободить студентов от сдачи экзамена. От экзамена освобождаются студенты, показавших отличные и хорошие знания по результатам рейтинговой оценки текущего контроля, с выставлением им оценок «отлично» и «хорошо» соответственно.

### **6. Методические указания экзаменатору**

6.1. Конкретизируется работа преподавателей в предэкзаменационный период и в период непосредственной подготовки обучающихся к экзамену.

Во время подготовки к экзамену возможны индивидуальные консультации, а перед днем проведения экзамена проводится окончательная предэкзаменационная консультация.

При проведении предэкзаменационных консультаций рекомендуется:

- дать организационные указания о порядке работы при подготовке к экзамену, рекомендации по лучшему усвоению и приведению в стройную систему изученного материала дисциплины;
- ответить на непонятные, слабо усвоенные вопросы;
- дать ответы на вопросы, возникшие в процессе изучения дисциплины и выходящие за рамки учебной программы, «раздвинуть границы»;

- помочь привести в стройную систему знания обучаемых.

Для этого необходимо:

- уточнить учебный материал заключительной лекции. На ней целесообразно указать наиболее сложные и трудноусвояемые места курса, обратив внимание на так называемые подводные камни, выявленные на предыдущих экзаменах.
- определить занятие, на котором заблаговременно довести организационные указания по подготовке к экзамену.

Рекомендуется использовать при проведении консультаций опросно-ответную форму проведения. Целесообразно, чтобы обучаемые сами задавали вопросы. По характеру и формулировке вопросов преподаватель может судить об уровне и глубине подготовки обучаемых.

6.2. Уточняются организационные мероприятия и методические приемы при проведении экзамена.

**Количество одновременно находящихся экзаменуемых в аудитории.** В аудитории, где принимается экзамен, может одновременно находиться студентов из расчета не более пяти экзаменуемых на одного экзаменатора.

**Время, отведенное на подготовку** ответа по билету, не должно превышать: для экзамена – 30 минут. По истечению данного времени после получения билета (вопроса) студент должен быть готов к ответу.

**Организация практической части экзамена.** Практическая часть экзамена организуется так, чтобы обеспечивалась возможность проверить умение студентов применять теоретические знания при решении практических заданий, освоение компетенций. Она проводится путем постановки экзаменуемым отдельных задач, упражнений, заданий, требующих практических действий по решению заданий. Каждый студент выполняет задание самостоятельно путем производства расчетов, решения задач, работы с документами и др. При выполнении заданий студент отвечает на дополнительные вопросы, которые может ставить экзаменатор.

#### **Действия экзаменатора.**

Студенту на экзамене разрешается брать один билет. В случае, когда экзаменуемый не может ответить на вопросы билета, ему может быть предоставлена возможность выбрать второй билет при условии снижения оценки на 1 балл.

Во время испытания промежуточной аттестации студенты могут пользоваться рабочими программами учебных дисциплин, а также справочниками и прочими источниками информации, перечень которых устанавливается преподавателем.

Использование материалов, не предусмотренных указанным перечнем, а также попытка общения с другими студентами или иными лицами, в том числе с применением электронных средств связи, несанкционированное перемещение по аудитории и т.п. не разрешается и являются основанием для удаления студента из аудитории с последующим проставлением в ведомости оценки «неудовлетворительно».

Студент, получивший на экзамене неудовлетворительную оценку, ликвидирует задолженность в сроки, устанавливаемым приказом директора института. Окончательная передача экзамена принимается комиссией в составе трех человек (заведующий кафедрой, лектор потока, преподаватель родственной дисциплины).

Задача преподавателя на экзамене заключается в том, чтобы внимательно заслушать студента, проконтролировать решение практических заданий, предоставить ему возможность полностью изложить ответ. Заслушав ответ и анализируя методы решений практических заданий, преподаватель постоянно оценивает насколько полно, системно и осмысленно осуществляется ответ, решается практическое задание.

Считается бестактностью прерывать ответ студента, преждевременно давать оценку его ответам и действиям.

В тех случаях, когда ответы на вопросы или практические действия были недостаточно полными или допущены ошибки, преподаватель после ответов студентом на все вопросы задает дополнительные вопросы с целью уточнения уровня освоения дисциплины. Содержание индивидуальных вопросов не должно выходить за рамки рабочей программы. Если студент затрудняется сразу ответить на дополнительный вопрос, он должен спросить разрешения предоставить ему время на подготовку и после подготовки отвечает на него.

#### **24. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

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

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

Обучение по дисциплине инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее ОВЗ) осуществляется преподавателем с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Для студентов с нарушениями опорно-двигательной функции и с ОВЗ по слуху предусматривается сопровождение лекций и практических занятий мультимедийными средствами, раздаточным материалом.

По дисциплине обучение инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья может осуществляться как в аудитории, так и дистанционно с использованием возможностей электронной образовательной среды (образовательного портала) и электронной почты.