

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
(ВлГУ)



УТВЕРЖДАЮ
Проректор
по учебно-методической работе

А.А.Панфилов

« 30 » апреля 2015 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
(наименование дисциплины)

Направление подготовки 38.04.01 Экономика
Программа подготовки Экономика фирмы и отраслевых рынков
Уровень высшего образования Магистратура
Форма обучения Заочная

| Семестр | Трудоемкость зач. ед, час. | Лекций, час. | Практич. занятий, час. | Лаборат. работ, час. | СРС, час. | Форма промежуточного контроля (экз./зачет) |
|--------------|-------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------|--------------|---|
| II | 3,108 | 6 | 12 | - | 63 | Экзамен – 36 час. |
| Итого | 3,108 | 6 | 12 | - | 63 | Экзамен – 36 час. |

Владимир 2015 г.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины - «Стратегическое управление» - формирование у слушателей профессиональных компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом третьего поколения по направлению магистерской подготовки по направлению 38.04.01 Экономика:

1. готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-2);
2. способностью разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках (ПК-7).

Задачи дисциплины:

- формирование четких и осознанных представлений о организационных структурах современных организаций;
- изучение аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;
- создание четкого представления о разграничении полномочий и ответственности между исполнителями;
- ознакомление с методическими основами, а так же внутренним и внешним условиям разработки стратегии;
- формирование профессиональных навыков о методах поведения экономических агентов на различных рынках;
- изучение процесса управления операциями в различных сферах деятельности, используя инструментарий и методологию стратегического управления;
- приобретение теоретических и практических навыков обобщения и критической оценки процесса руководства коллективом.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

«Стратегическое управление» - входит в раздел дисциплин по выбору подготовки предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

Знания, умения, навыки, а также компетенции стратегического управления необходимы для любого менеджера, и являются залогом организации эффективной деятельности современной компании.

Предметом изучения данного модуля является процесс создания стратегии развития компании, характеризующие деятельность всех экономических агентов в процессе управления социально-экономического развития.

Настоящая рабочая программа курса предполагает последующее углубление и дифференциацию профессиональных компетенций, полученных слушателями при осуществлении подготовки магистров по направлению «Экономика»: «Экономика фирмы», «Экономика отраслевых рынков».

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

- 1) Знать способы руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности (ОПК-2).
- 2) Уметь разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках (ПК-7)..
- 3) Владеть методами стратегического анализа (ПК-7).

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы, 108 часа.

| № п/п | Раздел (тема) дисциплины | Семестр | Неделя семестра | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | | Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %) | Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам) |
|-------|--|---------|-----------------|--|----------------------|---------------------|--------------------|-----|---------|---|---|
| | | | | Лекции | Практические занятия | Лабораторные работы | Контрольные работы | СРС | КП / КР | | |
| 1 | Целеполагание | 2 | | 0,5 | 1 | | | 7 | | 1/67 | |
| 2 | Проблемные ситуации в стратегическом менеджменте | | | 0,5 | 1 | | | 8 | | 1/67 | |
| 3 | Стратегические изменения | | | 0,5 | 1 | | | 8 | | 1/67 | |
| 4 | Механизмы стратегического обновления | | | 0,5 | 1 | | | 8 | | 1/67 | |
| 5 | Стратегические альянсы | | | 1 | 2 | | | 8 | | 2/67 | |
| 6 | Внешние факторы формирования стратегии | | | 1 | 2 | | | 8 | | 2/67 | |
| 7 | Современный конкурентный анализ | | | 1 | 2 | | | 8 | | 2/67 | |
| 8 | Сбалансированная система показателей | | | 1 | 2 | | | 8 | | 2/67 | |
| Всего | | | | 6 | 12 | | | 63 | | 12/67 | Экзамен (36) |

Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины и формируемых в них профессиональных компетенций представлена в таблице.

| Темы, разделы дисциплины | Количество часов | Компетенции | | Σ общее число компетенций |
|--|------------------|-------------|------|---------------------------|
| | | ОПК-1 | ПК-7 | |
| Целеполагание | 8,5 | + | + | 2 |
| Проблемные ситуации в стратегическом менеджменте | 9,5 | + | + | 2 |
| Стратегические изменения | 9,5 | + | + | 2 |
| Механизмы стратегического обновления | 9,5 | + | + | 2 |
| Стратегические альянсы | 11 | + | + | 2 |
| Внешние факторы формирования стратегии | 11 | + | + | 2 |
| Современный конкурентный анализ | 11 | + | + | 2 |
| Сбалансированная система показателей | 11 | + | + | 2 |
| Экзамен | 36 | + | + | 2 |
| Итого | 108 | | | |
| Вес компетенции (А) | | 1 | 1 | |

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Перечень тем лекционных занятий

| № п/п | Наименование тем | Содержание тем |
|--------|--|--|
| Тема 1 | Целеполагание | Закрытая модель управления. Открытая модель управления. Модель случайного управления. Модель управления типа «идея». Модель жизненного цикла. Модель организационного развития. Модель состава целей. Общеорганизационные цели по А.И. Пригожину. |
| Тема 2 | Проблемные ситуации в стратегическом менеджменте | Этапы описания проблемной ситуации. Преобразование ситуации в иерархическую структуру. Методы исследования проблем. Процедура генезиса проблем. Классификация проблем по типологии А.И. Пригожина. Факторы ограничивающие стратегические действия организации. Этапы определения проблемных ситуаций А. Томсон и А. Стрикленд. Основные способы управления процессом формирования стратегии по А. Томсону и А. Стрикленду. Стратегическая пирамида. |
| Тема 3 | Стратегические изменения | Тип изменений. Области стратегических изменений. Организационные изменения по Курту Левину. Этапы проведения организационных изменений. Состояние организации до внедрения стратегических изменений. Состояние организации в период проведения изменений. Шаги при управлении изменениями. Причины сопротивления изменениям. Факторы преодоления изменений по Э. Хьюзу. Факторы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Подходы для преодоления сопротивлений изменениям (И. Ансофф). |
| Тема 4 | Механизмы стратегического обновления | Характеристики эффективной стратегии. Критерии эффективности стратегии. Оценка организации в соответствии с ее целями. Селекционный механизм: обновление как селективный процесс. Селекция: аннулирование парадокса посредством «отбраковывания» негибкости и повышения внутрифирменного разнообразия. Механизм иерархии: обновление как административный процесс. Иерархия: разрешение парадокса посредством разъяснения характерных ролей множества уровней менеджмента. Временной механизм: обновление как прерываемый процесс. Динамическая инновация и временные траектории для обновления и стабильности. Время: разрешение парадокса посредством управления временными взаимоотношениями между противоположными силами. Сетевой механизм: воплощение процесса обновления. |
| Тема 5 | Стратегические альянсы | Суть стратегии, названной corporate strategy. Условия при которых альянс становится стратегическим. Уровни и цели стратегических альянсов. Последствия создания альянсов. Пути стратегического развития. Пути развития и типы партнерских отношений. Транснациональные совместные предприятия. Вертикальные партнерские отношения. Межотраслевые соглашения. Альянсы фирм-конкурентов. Типология альянсов конкурентов. |
| Тема 6 | Внешние факторы формирования стратегии | СТЭП - анализ. Обзор СТЭП – воздействий. Технология проведения СТЭП – анализа. ПримМ - анализ функционирования предприятия. Матрица решений SWOT-анализа. ПримМ - анализ функционирования предприятия. Матрица решений SWOT-анализа. Демографические переменные. Определение продукта. Пятиуровневая модель продукта Котлера. Типология продукта и стратегия по Копеленду. Жизненный цикл продукта. Разработка нового продукта. Способы определения рынков. Определение рынков и рыночной доли. Потребности и запросы. Сегментация рынка. Целевой маркетинг и сегментация рынка. Три подхода к сегментному |

| № п/п | Наименование тем | Содержание тем |
|--------|--------------------------------------|--|
| Тема 7 | Современный конкурентный анализ | <p>маркетингу. Позиционирование продукта. Емкость рынка. Идентифицируемость сегмента. Измеримость сегмента. Доступность сегмента. Характеристики поведения покупателей.</p> <p>Отрасли и рынки. Важность отраслевой и рыночной идентификации. Взаимоотношения между компанией, ее отраслью и рынками. Отраслевой анализ. Микросреда и макросреда.</p> <p>Пять факторов отраслевого анализа (модель Портера). Ресурсный подход к анализу среды. Недостатки существующих моделей анализа. Рыночные подгруппы. Мотивации потребителей. Ресурсные рынки. Родственные по компетенциям отрасли. Анализ стратегических групп и конкурентов. Отраслевые и рыночные критические факторы успеха. Типичные основы сегментации рынков.</p> |
| Тема 8 | Сбалансированная система показателей | <p>Сбалансированная Система Показателей как система стратегического управления. Преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии. Преодоление барьера человеческого фактора с помощью каскадирования Системы показателей. Преодоление барьера ресурсов с помощью стратегического распределения ресурсов. Преодоление барьера руководства с помощью стратегического обучения. Сбалансированная Система Показателей как инструмент распространения информации. Значение причинно-следственных отношений. Баланс в Сбалансированной системе. Возрастающее значение человеческого капитала. Создание стоимости в новой экономике. Использование Сбалансированной Системы Показателей для оценки стоимости в новой экономике. Новые сферы применения способствуют постоянному развитию Сбалансированной Системы Показателей. Эволюция мощных компьютерных программ сбалансированной системы показателей</p> |

Перечень тем практических занятий:

1. **Целеполагание**
 - В чем схожие и отличительные черты моделей управления?
 - Опишите этапы жизненного цикла
 - Перечислите и опишите элементы модели состава целей.
 - Поясните общеорганизационные цели по А.И. Пригожину.
2. **Проблемные ситуации в стратегическом менеджменте**
 - Перечислите и опишите этапы описания проблемной ситуации.
 - Как происходит преобразование ситуации в иерархическую структуру.
 - Перечислите и поясните методы исследования проблем.
 - Перечислите основные факторы ограничивающие стратегические действия организации.
3. **Стратегические изменения**
 - Приведите примеры типов изменений.
 - Обозначьте области стратегических изменений.
 - Поясните положительные и отрицательные условия изменений.
 - Поясните школы изменений.
 - Охарактеризуйте подходы для преодоления сопротивлений изменениям.
4. **Механизмы стратегического обновления**
 - Перечислите и поясните механизмы стратегических обновлений
 - Поясните парадоксы управления
 - Перечислите и поясните критерии эффективности стратегии. Стратегические альянсы
5. **Стратегические альянсы**
 - Перечислите и поясните условия, при которых альянс становится стратегическим.
 - Какова взаимосвязь между уровнями и целями стратегических альянсов.

- Каковы последствия создания альянсов.
- Перечислите и поясните виды стратегических альянсов.
- 6. Внешние факторы формирования стратегии**
- Внешняя среда предприятия и его роль в развитии территории.
- Характеристика внешней среды и ее роль в региональной стратегии. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия.
- Методы анализа внешней среды.
- Анализ макроокружения. Проведение анализа макросреды. Ограниченность анализа макросреды.
- СТЭП - анализ. Обзор СТЭП – воздействий. Взаимоотношения между СТЭП – воздействиями. Применение СТЭП - анализа.
- 7. Современный конкурентный анализ**
- Важность отраслевой и рыночной идентификации
- Взаимоотношения между компанией, ее отраслью и рынками. Отраслевой анализ.
- Ресурсный подход к анализу среды. Недостатки существующих моделей анализа.
- Схема ресурсного подхода. Товарные рынки.
- Ресурсные рынки.
- Родственные по компетенциям отрасли.
- Анализ стратегических групп и конкурентов.
- 8. Сбалансированная система показателей**
- Оценка результатов деятельности и потребность в ССП. Истоки ССП.
- Реализация стратегии.
- Барьер видения. Барьер человеческого фактора. Барьер ресурсов. Барьер руководства.
- ССП как оценочная система. Клиентская составляющая.
- Составляющая внутренних процессов. Составляющая обучения и развития. Финансовые показатели.
- ССП как система стратегического управления.
- Преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии. Преодоление барьера человеческого фактора с помощью каскадирования Системы показателей. Преодоление барьера ресурсов с помощью стратегического распределения ресурсов. Преодоление барьера руководства с помощью стратегического обучения.
- ССП как инструмент распространения информации. Значение причинно-следственных отношений.
- Баланс в Сбалансированной системе.
- Создание стоимости в новой экономике. Использование ССП для оценки стоимости в новой экономике

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Освоение дисциплины «Стратегическое управление» предполагает использование следующих интерактивных форм проведения занятий:

- видеотренинги (темы 1,2);
- интерактивные инновационные игры (темы 3, 5, 6);
- интерактивные игры и игровые комплексы (темы 4, 7, 8).

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивной форме в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта должен быть не менее 30% аудиторных занятий, занятия лекционного типа не должны превышать 50% от общей величины аудиторных занятий.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины «Стратегическое управление» направлена на закрепление основных элементов теоретического и практического курса. В ходе её

реализации по предварительно выданным бакалаврам заданиям предусмотрены следующие формы контроля:

1. Решение ситуационных задач в рамках лабораторных работ.
2. Индивидуальные и коллективные консультации по лабораторной работе.
3. Выступление и оппонирование на семинарских занятиях.
4. Экзамен.

Текущий контроль также сопровождают участие в интерактивных играх, упражнениях, тренингах.

Промежуточная аттестация Вопросы к экзамену

1. Закрытая модель управления
2. Модель случайного управления
3. Открытая модель управления
4. Модель управления типа «идея»
5. Модель организационного развития
6. Модель состава целей
7. Общеорганизационные цели по А.И. Пригожину
8. Цели стратегического развития
9. Этапы описания проблемной ситуации
10. Преобразование ситуации в иерархическую структуру
11. Методы исследования проблем
12. Процедура генезиса проблем
13. Классификация проблем по типологии А.И. Пригожина
14. Факторы, ограничивающие стратегические действия организации
15. Основные способы управления процессом формирования стратегии по А. Томсону и А. Стрикленду
16. Стратегическая пирамида
17. Типы изменений
18. Области стратегических изменений
19. Организационные изменения по Курт Левин
20. Этапы проведения организационных изменений
21. Состояние организации до внедрения стратегических изменений
22. Состояние организации в период проведения изменений
23. Отличительные особенности одномоментных и поэтапных изменений
24. Шаги при управлении изменениями
25. Причины сопротивления изменениям
26. Факторы преодоления изменений по Э. Хьюзу
27. Подходы для преодоления сопротивлений изменениям (И. Ансофф)
28. Методы преодоления изменений (Дж. Коттер и Л. Шлезингер)
29. Характеристики эффективной стратегии
30. Критерии эффективности стратегии
31. Оценка организации в соответствии с ее целями
32. Селекционный механизм: обновление как селективный процесс
33. Селекция: аннулирование парадокса посредством «отбраковывания» негибкости и повышения внутрифирменного разнообразия
34. Механизм иерархии: обновление как административный процесс
35. Иерархия: разрешение парадокса посредством разъяснения характерных ролей множества уровней менеджмента
36. Временной механизм: обновление как прерываемый процесс
37. Динамическая инновация и временные траектории для обновления и стабильности
38. Время: разрешение парадокса посредством управления временными взаимоотношениями между противоположными силами
39. Сетевой механизм: воплощение процесса обновления
40. Сеть: разрушение парадокса посредством межорганизационных взаимоотношений

41. Стратегический альянс: сущность и назначение
42. Условия при которых альянс становится стратегическим
43. Категории альянсов
44. Уровни и цели стратегических альянсов
45. Последствия создания альянсов
46. Транснациональные совместные предприятия
47. Вертикальные партнерские отношения
48. Межотраслевые соглашения
49. Альянсы фирм-конкурентов
50. Псевдоконцентрационные альянсы
51. Интеграционные альянсы
52. Комплементарные альянсы
53. СТЭП - анализ. Обзор СТЭП – воздействий.
54. Технология проведения СТЭП – анализа.
55. ПримМ - анализ функционирования предприятия.
56. Матрица решений SWOT-анализа.
57. ПримМ - анализ функционирования предприятия.
58. Матрица решений SWOT-анализа.
59. Пять факторов отраслевого анализа (модель Портера).
60. Ресурсный подход к анализу среды.
61. Недостатки существующих моделей анализа.
62. Рыночные полгруппы.
63. Анализ стратегических групп и конкурентов.
64. Сбалансированная Система Показателей как система стратегического управления.
Сбалансированная
65. Система Показателей как инструмент распространения информации.
66. Значение причинно-следственных отношений.
67. Сбалансированной Системы Показателей для оценки стоимости в новой экономике.
68. Новые сферы применения способствуют постоянному развитию Сбалансированной Системы Показателей.
69. Баланс в Сбалансированной системе.
70. Использование Сбалансированной Системы Показателей для оценки стоимости в новой экономике.

Самостоятельная работа **Тематика научных докладов**

1. Стратегия как явление.
2. Школы стратегий.
3. Проблемная ситуация в системах управления.
4. Подходы к разработке стратегии
5. Стратегические изменения.
6. Командообразование в стратегическом управлении.
7. Компоненты внутреннего анализа.
8. Целевой маркетинг и сегментация рынка.
9. Внешний анализ.
10. Стратегическое управление как научная дисциплина.
11. Описание проблемной ситуации.
12. Понятие функции координирования и регулирования.
13. Организационные парадигмы.
14. Целеобразование.
15. Стратегическая система целей.
16. Организационные структуры.
17. Понятие определенности, неопределенности и риска при характеристике условий принятия решений.
18. Коммуникация и ее роль в управлении.

19. Организационные коммуникации и их совершенствование.
20. Понятие и задачи, функции стимулирования и мотивации.
21. Назначение стратегического видения.
22. Формы планирования.
23. Внешняя среда предприятия и его роль в развитии предприятия.
24. Функциональная политика как составная часть стратегии развития организации.
25. Стратегические проекты и программы.
26. Цель создания ССП.
27. ССП как оценочная система.
28. ССП как система стратегического управления.
29. ССП как инструмент распространения информации.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная литература:

1. Дресвянников В.А. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету)/ Дресвянников В.А., Зубков А.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015.— 214 с. <http://www.iprbookshop.ru/31948>
2. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер— Электрон. текстовые данные.— М.: ДМК Пресс, 2014.— 320 с. <http://www.iprbookshop.ru/32121>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 577 с. <http://www.iprbookshop.ru/52064>

б) дополнительная литература:

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление»/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 302 с. <http://www.iprbookshop.ru/8582>
2. Ляндау Ю.В. Стратегическое управление процессно-ориентированными организациями [Электронный ресурс]: монография/ Ляндау Ю.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2013.— 152 с. <http://www.iprbookshop.ru/48698>
3. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с. <http://www.iprbookshop.ru/10511>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы: пакет MSOffice (MSWord, MSExcel, MSAccess), AdobeReader.

1. <http://econom.nsc.ru/jep/books/008>
2. <http://www.allmath.ru/appliedmath/micro/metodmicro/micro.htm>
3. <http://ecsocman.edu.ru/text/19177465/>
4. <http://economics-online.org/theorruinstitut.htm>
5. <http://elibrary.ru>— библиотечная поисковая система
6. www.iqlib.ru - полнотекстовая электронная библиотечная система

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Иллюстративный и текстовый раздаточный материал.
2. Презентатор (стационарный и переносной) с мультимедиа технологиями.
3. Флипчарт.
4. Компьютерный класс с современным программным обеспечением и выходом в сеть Интернет.


Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.04.01 «Экономика» и программе подготовки «Экономика фирмы и отраслевых рынков»

Рабочую программу составил д.э.н., профессор Гойхер О.Л.



Рецензент

(представитель работодателя) Председатель Комитета
по экономической политике
администрации
Владимирской области,
к.э.н., Сокольских Е.В.



Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Экономика и стратегическое управление»

Протокол № 32 от 28.04.2015 года.

Заведующий кафедрой Скуба Р.В.



Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления «Экономика»

протокол № 5 от 29.04.2015 года.


Председатель комиссии Захаров П.Н.



**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**


Рабочая программа одобрена на 2015-2016 учебный год

Протокол заседания кафедры № 39 от 30.06.2015 года

Заведующий кафедрой _____


Рабочая программа одобрена на 2016-2017 учебный год

Протокол заседания кафедры № 37 от 27.06.2016 года

Заведующий кафедрой _____


Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____