

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 02.10.2024 12:10:14  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Урбанистика и городское управление  
(наименование образовательной программы)**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного(онлайн)курса**

**Б1.В.ДВ.03.01 «Стратегический менеджмент»  
(код и наименование РПД)**

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
(код, наименование направления подготовки)**

заочная  
форма(ы) обучения

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Автор-разработчик:**

Профессор кафедры государственного  
и муниципального управления  
доктор социологических наук  
Тюрина Ю.А.

Заведующий кафедрой  
государственного и муниципального управления  
доктор экономических наук, доцент  
Хлутков А.Д.

РПД Б1.В.ДВ.03.01 «Стратегический менеджмент» одобрена на заседании кафедры  
ГиМУ. Протокол от 25 апреля 2024 № 4.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы - 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы - 5
3. Содержание и структура дисциплины -6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся - 10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине - 14
6. Методические материалы для освоения дисциплины - 19
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» - 22
  - 7.1. Основная литература - 22
  - 7.2. Дополнительная литература - 22
  - 7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация - 18
  - 7.4. Интернет-ресурсы -23
  - 7.5. Иные источники - 23
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы -23

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

**1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	ПКс-1.2	Способен готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления
ПКс-3	Способен к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях	ПКс-3.2	Способен реализовывать организационно-управленческие решения для создания комфортной и безопасной среды
ПКс-4	Способен использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ	ПКс-4.2	Способен проанализировать деятельность менеджмента городской среды при осуществлении экспертных и аналитических работ

**1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 «Стратегический менеджмент» у выпускника должны быть сформированы:**

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Управление и контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства С/01.7 Организация	ПКс-1.2	на уровне знаний: - назначение и условия применения основных методов анализа и планирования в области государственного и муниципального управления на уровне умений: - прогнозировать важнейшие риски и угрозы

<p>инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства</p>		<p>процесса функционирования и развития на уровне навыков: - методы систематизации и обобщения результатов анализа и планирования в области государственного и муниципального управления</p>
<p>Методологическое и аналитическое сопровождение и (или) контроль соответствия организации требованиям антимонопольного законодательства Российской Федерации и развитие конкуренции С/01.7 Методологическое сопровождение деятельности по обеспечению соответствия организаций требованиям</p>	<p>ПКс-3.2</p>	<p>На уровне знаний: - основные показатели и индикаторы качества жизни населения; - особенности, сущность и содержание управления качеством жизни населения; - современную практику обеспечения качества жизни населения в Российской Федерации и в зарубежных странах - современные проблемы управления по результатам в публичной сфере На уровне умений: - определять основные направления обеспечения качества жизни населения; - оценивать эффективность различных направлений политики повышения качества жизни населения; - разрабатывать направления формирования политики в области качества жизни населения на разных уровнях федеральном, региональном, местном. На уровне навыков: - владение правовыми и организационными основами политики повышения качества жизни населения; - владение системным представлением о принципах и методах управления качеством жизни населения</p>
	<p>ПКс-4.2</p>	<p>На уровне знаний: менеджмент городской среды. На уровне умений способен дать анализ менеджмента городской среды. На уровне навыков – проводит экспертизу и анализ работ организации городской среды</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа, 108 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

### Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	18	13,5
Лекции	8	6
Практические занятия	8	6
<b>Самостоятельная работа</b>	122	91,5
Консультация	2	1,5
Контроль	4	3
Формы текущего контроля	Устный опрос, контрольная работа*	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	

#### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 «Стратегический менеджмент» относится к блоку дисциплин по выбору вариативной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Направленность (профиль) «Урбанистика и городское управление» и изучается студентами в 3 и 4 семестре 2 курса.

#### Дисциплина реализуется после изучения:

- Б1.О.05 Муниципальное управление и местное самоуправление
- Б1.О.06 Управление в социальной сфере
- Б1.В.02 Городские исследования
- Б1.В.03 Трансформация системы планирования городского развития
- Б2.О.02 (П) Научно-исследовательская работа

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточн ой аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР
			Л/ ДО Т	Л Р /	ПЗ/ ДОТ		

				<b>Д О Т</b>				
	<b>Заочная форма обучения</b>							
Тема 1	Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат	25	2		2		2 1	УО
Тема 2	Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей	25	2		2		2 1	КР
Тема 3	Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента	23	2		1		2 0	УО
Тема 4	Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями	23	2		1		2 0	КР
Тема 5	Системный подход к управлению проектами в публичной сфере	21			1		2 0	УО
Тема 6	Методология планирования и управления проектами в публичной сфере	21			1		2 0	КР
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>4</u> <u>3</u></b>						<b>Зачет с оценкой</b>
	<b>ВСЕГО</b>	<b>144</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>122</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>108</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>1,5</b>	<b>91,5</b>	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, КР -Контрольная работа , ЗО – зачет с оценкой

### 3.2. Содержание дисциплины

## **Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат**

Понятие стратегического менеджмента. Основные задачи стратегического менеджмента. Пирамида стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического менеджмента. Предпосылки возникновения теории стратегического менеджмента. Предметная область и понятийный аппарат. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования. Заинтересованные группы и миссия компании. Методические основы формирования целей. Виды целей и их приоритетность. Отражение в миссии и в стратегических целях стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

**Основные термины:** стратегия, стратегическое управление, цель, миссия, целевой показатель, приоритет.

## **Тема 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей**

Содержание ресурсной концепции. Понятия «ресурсы», «способности» и «компетенции» фирмы и их соотношение. Два течения в рамках ресурсной школы (рикардианские и шумпетерианские ренты). Методологические проблемы анализа стратегий на основе ресурсной концепции. Аналитические отличия и преимущества концепции динамических способностей в условиях нарастания динамики современной экономики. Дискуссия о содержании понятия «динамические способности». Направления и резервы развития концепции динамических способностей.

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики. Направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. Методика проведения PEST – анализа. Соотношение понятий рынок и отрасль. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности. Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение карты. Диагностика публичной организации: цели, принципы и методы. Идентификация проблем. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности. Методика SNW- анализа. Портфельный анализ диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа. Влияние глобализации и информационных технологий на цепочку ценностей современной организации. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

**Основные термины:** ресурсы, способности, компетенции, динамические способности, устойчивые конкурентные преимущества, стратегический потенциал.

## **Тема 3. Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента**

Эволюция изменений на глобальном рынке. Новые факторы, влияющие на конкуренцию. Проблемы и новые задачи стратегического управления в постиндустриальном обществе. Нематериальные активы как источник конкурентных преимуществ. Понятие модели бизнеса, как интегрированного описания логики бизнеса.



Взаимосвязь позиционирования на рынке, экономической модели и устойчивых конкурентных преимуществ. Влияние инноваций на стратегические траектории, модель бизнеса и архитектуру компетенций компании.

**Основные термины:** конкуренция, нематериальные активы, модель бизнеса, рыночное позиционирование, стратегическая траектория, архитектура компетенций компании.

#### **Тема 4. Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями**

Методология стратегического выбора. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Проблема согласования интересов. Особенности выбора стратегии в условиях гипердинамичной внешней среды. Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски. Матрица И.Ансоффа. Формирование и анализ стратегических альтернатив на основе матрицы SWOT – анализа. Поиск положительной синергии и устранение отрицательной. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня с функциональными стратегиями. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения). Роль культуры организации в стратегическом процессе. Необходимость соответствия культуры и стратегии. Стили лидерства и стратегия. Стратегическое измерение корпоративной культуры. Публичная организация как объект и предмет теории стратегического менеджмента. Основные неоклассические теории: критический обзор концепций. Принципы построения стратегической теории публичной организации. Дискуссии и направления для научного поиска источников и механизмов приобретения конкурентных преимуществ.

**Основные термины:** стратегический выбор, альтернативные риски, синергия, стратегический процесс, публичная организация, механизм приобретения конкурентных преимуществ.

#### **Тема 5. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере**

Понятие проекта, программы портфеля. Понятие проектной системы. Проект, программа, портфель проектов как системы. Управление проектами как система. Организационные структуры управления проектами как системы. Жизненный цикл проекта. Системное представление проекта через полный жизненный цикл. Процессы управления проектами. Системное рассмотрение областей знаний управления проектами. Матрица “процессы- области знаний управления проектами”. Матрица взаимосвязи показателей проекта.

**Основные термины:** проект, программа, жизненный цикл, процессы управления проектами, организационная структура.

## **Тема 6. Методология планирования и управления проектами в публичной сфере**

Основные задачи планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта. Сетевой анализ и календарное планирование проекта. Функции сетевого анализа в планировании проекта. Анализ критического пути. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.

Формирование финансовых ресурсов проекта в публичной сфере. Оценка стоимости проекта. Планирование затрат по проекту (бюджетирование). Финансирование за счет выпуска акций и государственных облигаций. Долгосрочное долговое финансирование. Иные источники финансирования проектов в сфере публичного управления. Контроль выполнения плана и условий финансирования проектов в публичной сфере.

Процесс инициации проекта. Процесс планирования проекта. Процесс исполнения проекта. Процесс мониторинга и контроля. Процесс закрытия проекта. Управление интеграцией проекта. Управление содержанием проекта. Управление сроками проекта. Управление затратами проекта. Управление качеством проекта. Управление командой проекта. Управление рисками проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление контрактами проекта. Управление стейкхолдерами проекта.

**Основные термины:** сетевой анализ, критический путь, стоимость проекта, инициация проекта, управление проектом, стейкхолдеры.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

<i>Наименование темы</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
<b>Заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат	УО
Тема 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей	КР
Тема 3. Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента	УО
Тема 4. Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении публичными организациями	КР
Тема 5. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере	УО
Тема 6. Методология планирования и управления проектами в	КР

## **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

### **Типовые темы для устного опроса**

**Для устного опроса:** изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

#### **Тема 1.**

1. Дайте определение термину "стратегия".
2. Какова роль стратегии в управлении?
3. В чем заключается сущность и содержание стратегии?
4. Перечислите основные этапы разработки и реализации стратегии организации.
5. Как оценить эффективность стратегии организации?

#### **Тема 2.**

1. Перечислите основные этапы стратегического анализа.
2. Какие инструменты используются для проведения стратегического анализа в публичной сфере?
3. В чем заключается сущность ресурсной концепции стратегического управления в публичной сфере?
4. В чем заключается сущность концепции динамических способностей, используемой в публичной сфере?
5. Как можно использовать модель жизненного цикла для проведения стратегического анализа деятельности публичной организации?
6. Расскажите о возможностях стратегический маркетинг для формирования стратегии публичной организации?

#### **Тема 3.**

1. В чем состоит сущность стратегического управления в публичной сфере в постиндустриальную эпоху?
2. Какие требования предъявляются к государственному или муниципальному служащему, осуществляющему стратегическое управление в публичной сфере?
3. Что понимается под термином "потенциал публичной организации"?
4. В чем состоит сущность предпринимательского стиля организационного поведения в публичной сфере?
5. В чем состоит сущность стратегического планирования в сфере государственного и муниципального управления?
6. Какие показатели используются в стратегическом планировании в публичной сфере?

#### **Тема 4.**

1. Раскройте суть теории «обучающихся организаций» П. Сенге применительно к публичной сфере.
2. Какие виды, формы и методы обучения персонала в публичных организациях Вы знаете?
3. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника компании?

4. Что такое лидерство? Расскажите об известных Вам теориях лидерства. Перечислите основные характеристики лидера в публичной сфере.
5. Расскажите о содержании процесса командообразования.
6. Опишите интерактивную (круговую) модель межличностной коммуникации в публичной организации.
7. Какие виды и типы коммуникаций Вы знаете?
8. Что такое конфликт, и какие фазы конфликта Вы знаете?
9. Какие показатели, используются для оценки уровня организационной культуры публичной организации?

#### **Тема 5.**

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами – нет?
3. Какими принципами необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами?
4. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами? На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
5. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК от подхода, на котором основан стандарт ICB? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?
6. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?
7. Кейс-стади.

#### **Тема 6**

1. Перечислите известные Вам индикаторы успешности реализации проекта в публичной сфере.
2. В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?
3. Перечислите основные виды эффективности проекта.
4. Какие методы оценки экономической эффективности проекта Вы знаете?
5. Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.
6. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени? Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

#### **Типовые задания для контрольных работ**

1. Формирование миссии и целей публичной организации.
2. Классификация (виды) стратегий в современном публичном управлении.
3. Прогнозирование как основа стратегического управления в публичной сфере.
4. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.
5. Факторы макроокружения публичной организации, модели и методы их анализа.
6. Анализ непосредственного окружения публичной организации (клиенты и поставщики ресурсов).
7. Конкурентные преимущества публичной организации.  
Уровни конкурентоспособности. Пять основных сил конкуренции по М.Портеру.
8. Позиции публичной организации в конкурентной среде.
9. Матрица «Продукт-рынок» как практический инструмент классификации

рынков и потребителей.

10. SWOT – анализ деятельности публичной организации: сущность, значение, сфера практического применения.

11. PEST – анализ внешней среды публичной организации.

12. Сущность и значение многофакторного системного анализа.

13. Анализ внутренней среды публичной организации: сущность, значение, факторы.

14. Модель последовательных стадий жизненного цикла публичной организации: концепция и критика.

15. Анализ товарного портфеля публичной организации.

16. SNW – подход к анализу внутренних ресурсов.

17. Понятие бизнес единиц, их основные характеристики. Базовые стратегии бизнес единиц.

18. Модель БКГ (матрица «Рост – доля рынка»): сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.

19. Матрица МакКинзи «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.

20. Матрица «Жизненный цикл – стратегия»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.

21. Применение концепции бенчмаркинга в публичной сфере.

22. Управление по целям (МВО) в публичной сфере.

23. Продуктивно-маркетинговая стратегия публичной организации.

24. Производственная стратегия в публичной сфере.

25. Финансовая стратегия в публичной сфере.

26. Стратегия управления персоналом в органах государственного управления.

27. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов в публичной сфере: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала.

28. Правовое регулирование найма, использования и высвобождения персонала в органах государственного власти и местного самоуправления.

29. Концепции жизненного цикла публичной организации Л.Грейнера и А.Адизеса.

30. Перестройка («реинжиниринг») организационной структуры и бизнес- процессов в соответствии со стратегией.

31. Корпоративная культура как ключ к эффективной реализации стратегии в публичной сфере.

32. Содержательные и процессуальные теории мотивации и перспективы их применения в публичной сфере.

33. Концепция устойчивого развития (sustainable development) публичной организации.

34. Система сбалансированных показателей как инструмент управления стратегическим развитием в органах государственного управления.

35. Содержание и методы обеспечения экономической безопасности в органах государственного власти и местного самоуправления.

## **5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

### **5.1. Зачет с оценкой в форме устного ответа на теоретические вопросы.**

Зачет с оценкой проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

**При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ** могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.
- после регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- при этом запрещено:
  - ходить по вкладкам в браузере
  - сидеть в наушниках
  - пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
  - звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках

срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

**При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа. При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1.2	Готовит предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	Знание назначения и условий применения основных методов анализа и планирования в области государственного и муниципального управления. Умение прогнозировать важнейшие риски и угрозы процесса функционирования и развития.

		Владение методами систематизации и обобщения результатов анализа и планирования в области государственного и муниципального управления
ПКс-3.2	Реализует организационно-управленческие решения для создания комфортной и безопасной среды	Знание основных показателей и индикаторов качества жизни населения; особенностей, сущности и содержания управления качеством жизни населения; современной практики обеспечения качества жизни населения в Российской Федерации и в зарубежных странах; современных проблем управления по результатам в публичной сфере. Умение определять основные направления обеспечения качества жизни населения; оценивать эффективность различных направлений политики повышения качества жизни населения; разрабатывать направления формирования политики в области качества жизни населения на разных уровнях федеральном, региональном, местном. Владение правовыми и организационными основами политики повышения качества жизни населения; системным представлением о принципах и методах управления качеством жизни населения
ПКс-4.2	Способен проанализировать деятельность менеджмента городской среды при осуществлении экспертных и аналитических работ	Знание менеджмента городской среды. Способность дать анализ менеджмента городской среды. Владение навыками проведения экспертизы и анализа работ организации городской среды



### **Типовые вопросы к зачету с оценкой**

1. Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):
2. Понятие стратегического менеджмента.
3. Формирование миссии и целей.
4. Классификация (виды) стратегий в современном публичном управлении.
5. Прогнозирование как основа стратегического менеджмента.
6. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.
7. Факторы макроокружения публичной организации, модели и методы их анализа.
8. Анализ непосредственного окружения публичной организации (клиенты и поставщики ресурсов).
9. Конкурентные преимущества публичной организации. Уровни конкурентоспособности. Пять основных сил конкуренции по М.Портеру.
10. Позиции публичной организации в конкурентной среде.
11. Матрица «Продукт-рынок» как практический инструмент классификации рынков и потребителей.
12. SWOT – анализ деятельности публичной организации: сущность, значение, сфера практического применения.
13. PEST – анализ внешней среды публичной организации.
14. Сущность и значение многофакторного системного анализа.
15. Анализ внутренней среды публичной организации: сущность, значение, факторы.
16. Модель последовательных стадий жизненного цикла публичной организации: концепция и критика.
17. Анализ товарного портфеля публичной организации.
18. SNW – подход к анализу внутренних ресурсов.
19. Понятие бизнес единиц, их основные характеристики. Базовые стратегии бизнес единиц.
20. Модель БКГ (матрица «Рост – доля рынка»): сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.
21. Матрица МакКинзи «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.
22. Матрица «Жизненный цикл – стратегия»: сущность, возможности и область практического применения в публичной сфере.
23. Применение концепции бенчмаркинга в публичной сфере.
24. Управление по целям (МВО) в публичной сфере.
25. Продуктивно-маркетинговая стратегия публичной организации.
26. Производственная стратегия в публичной сфере.
27. Финансовая стратегия в публичной сфере.
28. Стратегия управления персоналом в органах государственного управления.
29. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов в публичной сфере: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала.
30. Правовое регулирование найма, использования и высвобождения персонала в органах государственной власти и местного самоуправления.
31. Концепции жизненного цикла публичной организации Л. Грейнера и А. Адизеса.
32. Перестройка («реинжиниринг») организационной структуры и бизнес-процессов в соответствии со стратегией.
33. Корпоративная культура как ключ к эффективной реализации стратегии в публичной сфере.
34. Содержательные и процессуальные теории мотивации и перспективы их применения в публичной сфере.

35. Концепция устойчивого развития (sustainable development) публичной организации.
36. Система сбалансированных показателей как инструмент управления стратегическим развитием в органах государственного управления.
37. Содержание и методы обеспечения экономической безопасности в органах государственной власти и местного самоуправления.
38. Дальновидность. Стабильность успеха. Долговременность.
39. Методы и специализированные средства аналитической работы и научных исследований.
40. Анализ собственных возможностей и самооценка.
41. Выработка решений, учитывающих правовую и нормативную базу.
42. Три оси стратегического мышления.
43. Профессиональный стратег.
44. Способность неординарно мыслить.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

#### **Зачтено/ОТЛИЧНО**

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения. Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

#### **Зачтено/ХОРОШО**

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа. Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

#### **Зачтено/УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания. Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

#### **Зачтено/НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное

изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной

практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

### **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

**Б1.В.ДВ.03.01 «Стратегический менеджмент»** представляют собой дисциплину по выбору вариативной части подготовки магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», магистерской программе «Стратегическое управление и качество жизни». Изучение данной дисциплины позволит будущему руководителю получить фундаментальные теоретические знания о стратегическом мышлении. Для реализации данной цели необходимо внимательно ознакомиться со структурой и содержанием курса, последовательно изучить его основные темы.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и семинарские (практические) занятия на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Теоретические занятия организуются по потокам. Семинарские (практические) занятия организуются по группам с использованием активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций «кейс-стади», групповых дискуссий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития компетенций обучающихся. Также в качестве варианта проведения семинарского занятия используется форма обсуждения подготовленных магистрантами вопросов по заданным темам.

Изучение данной дисциплины предусматривает также самостоятельную работу магистранта. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.7.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.7.2 дополнительную литературу.

Выступления на практических занятиях могут быть представлены в виде реферата, доклада или сообщения. Любое из них должно содержать план или постановку задачи,

изложение материала и выводы. В каждом выступлении необходимо выделять главную мысль («стержневой вопрос»). Выступления должны носить научный, логичный, аргументированный, конкретный и профессиональный характер, быть убедительными.

Контрольная работа является формой контроля самостоятельной работы магистранта. Главная задача самостоятельной работы магистранта – это развитие умения приобретения научных знаний путем личного поиска информации, формирования активного интереса к творческому подходу в учебной работе. В процессе самостоятельной работы над контрольной работой в рамках курса обучения магистрант должен научиться глубоко анализировать поставленную проблему и приходить к собственным обоснованным выводам и заключениям.

Контрольная работа пишется магистрантом на одну из тем, предложенных в разделе «Тематика контрольных работ». Подготовленная работа предоставляется на рецензирование преподавателю, ведущему семинарские занятия, до начала зачетной недели.

Рецензирование контрольных работ имеет цель проверить качество работы магистранта по данному предмету и умение применять теоретические знания при решении практических вопросов, отметить положительные стороны в его работе, указать на имеющиеся ошибки, рекомендовать пути их исправления. По проверенным контрольным работам преподаватель может проводить собеседование с магистрантом для выяснения возникших при рецензировании вопросов.

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы (модуля)	Вопросы для самопроверки
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Эволюция стратегических концепций и понятийный аппарат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение термину "стратегия".</li> <li>2. Какова роль стратегии в публичном управлении?</li> <li>3. В чем заключается сущность и содержание стратегии органа государственной власти или местного самоуправления?</li> <li>4. Перечислите основные этапы разработки и реализации стратегии публичной организации.</li> <li>5. Как оценить эффективность стратегии публичной организации?</li> </ol>
Тема 2. Ресурсная концепция стратегического управления и концепция динамических способностей	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Перечислите основные этапы стратегического анализа.</li> <li>7. Какие инструменты используются для проведения стратегического анализа в публичной сфере?</li> <li>8. В чем заключается сущность ресурсной концепции стратегического управления в публичной сфере?</li> <li>9. В чем заключается сущность концепции динамических способностей, используемой в публичной сфере?</li> <li>10. Как можно использовать модель жизненного цикла для проведения стратегического анализа деятельности публичной организации?</li> <li>11. Расскажите о возможностях стратегического маркетинга для формирования стратегии публичной организации?</li> </ol>
Тема 3.	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. В чем состоит сущность стратегического управления в</li> </ol>

<p>Государственное управление в условиях постиндустриальной экономики и специфика стратегического менеджмента</p>	<p>публичной сфере в постиндустриальную эпоху?  13. Какие требования предъявляются к государственному или муниципальному служащему, осуществляющему стратегическое управление в публичной сфере?  14. Что понимается под термином "потенциал публичной организации"?  15. В чем состоит сущность предпринимательского стиля организационного поведения в публичной сфере?  16. В чем состоит сущность стратегического планирования в сфере государственного и муниципального управления?  17. Какие показатели используются в стратегическом планировании в публичной сфере?</p>
<p>Тема 4. Стратегия, культура и роль лидера в стратегическом управлении организациями</p>	<p>18. Раскройте суть теории «обучающихся организаций» П. Сенге применительно к публичной сфере.  19. Какие виды, формы и методы обучения персонала в публичных организациях Вы знаете?  20. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника компании?  21. Что такое лидерство? Расскажите об известных Вам теориях лидерства. Перечислите основные характеристики лидера в публичной сфере.  22. Расскажите о содержании процесса командообразования.  23. Опишите интерактивную (круговую) модель межличностной коммуникации в публичной организации.  24. Какие виды и типы коммуникаций Вы знаете?  25. Что такое конфликт, и какие фазы конфликта Вы знаете?  26. Какие показатели, используются для оценки уровня организационной культуры публичной организации?</p>
<p>Тема 5. Системный подход к управлению проектами в публичной сфере</p>	<p>27. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?  28. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами – нет?  29. Какими принципами необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами?  30. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами? На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?  31. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК от подхода, на котором основан стандарт ИСВ? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?  32. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?</p>
<p>Тема 6. Методология планирования и управления проектами в публичной сфере</p>	<p>33. Перечислите известные Вам индикаторы успешности реализации проекта.  34. В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?  35. Перечислите основные виды эффективности проекта.</p>

	<p>36. Какие методы оценки экономической эффективности проекта Вы знаете?</p> <p>37. Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.</p> <p>38. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени? Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?</p>
--	---

### **Рекомендации по подготовке оценочных средств**

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу магистранту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Контрольная работа позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, проследивать развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке работы следует обратить внимание на основные приемы анализа источников. Приветствуется

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **7.1. Основная литература**

*Попов, С. А.* Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 481 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс)

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент" / А. Н. Петров [и др.] ; под ред. А. Н. Петрова. - 3-е изд. - Электрон. дан. - СПб.[и др.] : Питер, 2015. - 400 с.
2. *Андрейчиков, А. В.* Стратегический менеджмент в инновационных организациях : системный анализ и принятие решений : учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению "Инноватика" и специальности "Упр. инновациями"] / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. - М. : Вузовский учебник [и др.], 2013. - 395 с.
3. Стратегическое управление : учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" (квалификация "магистр")] / авт. кол.: И. К. Ларионов (рук.) и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. - М. : Дашков и К, 2014. - 234 с.
4. *Басовский, Л. Е.* Стратегический менеджмент : учебник [для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент"] : соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 364 с.
5. *Казаков, Н. А.* Стратегический менеджмент: [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент орг."] : соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / Н. А. Казакова [и др.] ; под ред. Н. А. Казаковой. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
6. *Фомичев, А. Н.* Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : [учебник для студентов эконом. вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика",

специальности "Менеджмент орг.]" / А. Н. Фомичев. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2014. - 467 с.

7. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие / Е. С. Яхонтова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М. : Издат. дом "Дело" РАНХиГС, 2013. - 379 с.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

Не предусмотрены

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

#### *Англоязычные ресурсы*

4. EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### **7.5. Иные источники**

Не предусмотрены

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Курс включает использование программного обеспечения MicrosoftExcel, MicrosoftWord, MicrosoftPowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов)

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://uristy.ucoz.ru/>; <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций и семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
2.	Помещения для самостоятельной работы
3.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
4.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
5.	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.