



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И.  
Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭПиОО  
А.В. Ярославцев

05.02.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ***

Направление подготовки (специальность)  
38.04.01 Экономика

Направленность (профиль/специализация) программы  
Учетные системы и бизнес аналитика

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения  
очная

|                     |                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------|
| Институт/ факультет | Институт элитных программ и открытого образования |
| Кафедра             | Учетные системы и бизнес аналитика                |
| Курс                | 2                                                 |
| Семестр             | 3                                                 |

Магнитогорск  
2025 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939)

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭПиОО  
05.02.2025 г. протокол № 3

Председатель

А.В. Ярославцев

Рабочая программа составлена:

профессор кафедры МиГУ, док. экон. наук

Е.С. Замбрицкая

Рецензент:

директор ООО «Компания БИГ»,

С.С. Войнов

## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Учетные системы и бизнес аналитика

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбрицкая

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Учетные системы и бизнес аналитика

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбрицкая

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

Целью учебной дисциплины «Стратегический анализ и планирование» является формирование у обучающихся компетенций по основам стратегического системного анализа и планирования развития бизнеса производственных систем.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Стратегический анализ и планирование входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Управленческий учет и анализ

Практикум по построению системных стратегий развития бизнеса

Практикум по корпоративному финансовому планированию

Методология и методы научного исследования

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная - преддипломная практика

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Стратегический анализ и планирование» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

| Код индикатора | Индикатор достижения компетенции                                                                                                                                                      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2           | Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла                                                                                                                       |
| УК-2.1         | Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления                                                               |
| УК-2.2         | Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения |
| УК-2.3         | Разрабатывает план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения, планирует необходимые ресурсы                                                |
| УК-2.4         | Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта |
| УК-2.5         | Предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта                                                                  |
| УК-3           | Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели                                                                |
| УК-3.1         | Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели                                                               |
| УК-3.2         | Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, организует и корректирует работу команды, дает обратную связь по результатам                                           |
| УК-3.3         | Организует обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках                                                                                                                             |

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
|  | дискуссии с привлечением оппонентов |
|--|-------------------------------------|

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 57,2 акад. часов;
- аудиторная – 54 акад. часов;
- внеаудиторная – 3,2 акад. часов;
- самостоятельная работа – 87,1 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;
- подготовка к экзамену – 35,7 акад. час

Форма аттестации - экзамен

| Раздел/ тема дисциплины                                                             | Семестр | Аудиторная контактная работа (в акад. часах) |           |             | Самостоятельная работа студента | Вид самостоятельной работы | Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации | Код компетенции                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------|-----------|-------------|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                                                                     |         | Лек.                                         | лаб. зан. | практ. зан. |                                 |                            |                                                                 |                                                                |
| 1. Общее представление о системах стратегического анализа и планирования            |         |                                              |           |             |                                 |                            |                                                                 |                                                                |
| 1.1 Основы системного стратегического анализа                                       | 3       | 2,5                                          |           | 5           | 12,4                            |                            | Устный опрос                                                    | УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3 |
| 1.2 Принципы целеполагания на основе результатов системного стратегического анализа |         | 2,5                                          |           | 5           | 12,4                            |                            | Устный опрос                                                    | УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3 |
| 1.3 Принципы стратегического планирования развития на основе результатов            |         | 2,5                                          |           | 5           | 12,4                            |                            | Устный опрос                                                    | УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3 |
| Итого по разделу                                                                    |         | 7,5                                          |           | 15          | 37,2                            |                            |                                                                 |                                                                |
| 2. Формирование системы стратегического планирования развития производственных      |         |                                              |           |             |                                 |                            |                                                                 |                                                                |
| 2.1 Формирование базовой (корпоративной) стратегии                                  | 3       | 2,5                                          |           | 5           | 12,4                            |                            | Устный опрос                                                    | УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3 |
| 2.2 Формирование бизнес-стратегии                                                   |         | 2,5                                          |           | 5           | 12,4                            |                            | Устный опрос                                                    | УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3 |

|                                                                                               |   |      |  |    |      |  |              |                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|--|----|------|--|--------------|----------------------------------------------------------------|
|                                                                                               |   |      |  |    |      |  |              | 3.3                                                            |
| 2.3 Формирование функциональных стратегий                                                     | 3 | 2,5  |  | 5  | 12,4 |  | Устный опрос | УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3 |
| 2.4 Использование инструментов контроля и мониторинга для управления системой стратегического |   | 3    |  | 6  | 12,7 |  | Устный опрос | УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, УК-2.4, УК-2.5, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3 |
| Итого по разделу                                                                              |   | 10,5 |  | 21 | 49,9 |  |              |                                                                |
| Итого за семестр                                                                              |   | 18   |  | 36 | 87,1 |  | экзамен      |                                                                |
| Итого по дисциплине                                                                           |   | 18   |  | 36 | 87,1 |  | экзамен      |                                                                |

## **5 Образовательные технологии**

Для реализации предусмотренных видов учебной работы в качестве образовательных и информационных технологий в преподавании дисциплины «Стратегический анализ и планирование» используются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

Передача необходимых теоретических знаний и формирование основных представлений по курсу «Стратегический анализ и планирование» происходит с использованием мультимедийного оборудования. Чтение лекций осуществляется с использованием презентаций и дэшбордов, составляемых в процессе практических занятий.

Лекции проходят в форме мастер-классов, в форме лекций-консультаций и проблемных лекций. Теоретический материал на проблемных лекциях является результатом усвоения полученной информации посредством постановки проблемного вопроса и поиска путей его решения. На лекциях-консультациях изложение нового материала сопровождается постановкой вопросов и дискуссией в поисках ответов на эти вопросы. Причем при изучении большинства разделов дисциплины целесообразным является комбинирование перечисленных форм проведения лекций.

Самостоятельная работа студентов стимулируется при решении комплексных сквозных задач с использованием бизнес-кейсов на практических занятиях, а также при подготовке к контрольным работам и итоговой аттестации (Зачету).

Размещение основных дидактических материалов также предполагается на образовательном портале ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова» <http://newlms.magtu.ru>.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) Основная литература:**

1. Ансофф И. Основы стратегического управления, 3-е изд., / Ансофф И. — М.: ЦГУ, 1989. — 303 с.

2. Котлер Ф. / Philip Kotler: Marketing Essentials, 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга. Перевод на русский язык: В. Б. Бобров. — М., 1990. — 336 с.

3. Шевченко, Д. А. Основы маркетинга и маркетинговых коммуникаций : учебник / Д. А. Шевченко. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 268 с. - ISBN 978-5-4499-3057-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2141265> (дата обращения: 22.03.2025). – Режим доступа: по подписке.

4. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент : учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 261 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1863109. - ISBN 978-5-16-017616-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2126893> (дата обращения: 22.03.2025). – Режим доступа: по подписке.

### **б) Дополнительная литература:**



1. Антонов, А.В. Системный анализ. 3-е изд., стер. / А.В. Антонов. — М.: Высшая школа, 2017 — 454 с.
2. Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении / В.С. Анфилатов. — М.: Финансы и статистика, 2017 — 368 с.
3. Баринов, В.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Учебное пособие / В.А. Баринов; Под ред. В.Н. Волкова. — М.: ФиС, ИНФРА-М, 2016 — 848 с.
4. Белов, П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. часть 1 учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Г. Белов. — Юрайт, 2016 — 211 с.
5. Бодрийяр Ж. Baudrillard, Jean. La société de consommation: ses mythes et ses structures, 1970 / Общество потребления. Его мифы и структуры. Перевод: Е. А. Самарская. — М., ЦГУ, 2006
6. Голубков, Райзенберг, Пекарский Системный Подход в перспективном планировании, любое издание, 1975
7. Данелян, Т.Я. Теория систем и Системный анализ: Учебно-методический комплекс / Т.Я. Данелян. — М.: Ленанд, 2016 — 360 с.
8. Декарт Р. Рассуждение о методе, чтобы верно направлять свой разум и отыскивать истину в науках. — Перевод Г. Г. Слюсарева // Рене Декарт. Сочинения в 2 т. — Т. 1 — М., 1989
9. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике / И.Н. Дрогобыцкий. — М.: Финансы и статистика, 2016 — 512 с.
10. Квэйд Э. Анализ сложных систем / Под редакцией Верещагина И.М. — М.: Советское радио, 1969 — 520 с.
11. Клиланд Д, Кинг В. Системный анализ и целевое управление / под редакцией Верещагина И.М., — М.: Советское радио, 1974 — 280 с.
12. Козлов, В.Н. Системный анализ, оптимизация и принятие решений / В.Н. Козлов. — М.: Проспект, 2016 — 176 с
13. Лившиц, В.Н. Системный анализ рыночного реформирования нестационарной экономики России: 1992-2013 / В.Н. Лившиц. — М.: Ленанд, 2016 — 640 с.
14. Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / Под редакцией Никанорова С.П. — М.: Советское радио, 1969 — 280 с.
15. Тэйлор Ф.У. / Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management, 1911 / Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. — М.: ЦГУ, 1991

**в) Методические указания:**

Представлены в приложении 3.

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

### Программное обеспечение

| Наименование ПО             | № договора                   | Срок действия лицензии |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------|
| MS Office 2007 Professional | № 135 от 17.09.2007          | бессрочно              |
| 7Zip                        | свободно распространяемое ПО | бессрочно              |

### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

| Название курса                                                                                                                                                                                                        | Ссылка                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Информационная система - Банк данных угроз безопасности информации ФСТЭК России                                                                                                                                       | <a href="https://bdu.fstec.ru/?ysclid=lujkqy7cnw630508962">https://bdu.fstec.ru/?ysclid=lujkqy7cnw630508962</a>                                                                                           |
| Информационная система - Нормативные правовые акты, организационно-распорядительные документы, нормативные и методические документы и подготовленные проекты документов по технической защите информации ФСТЭК России | <a href="https://fstec.ru/tekhnicheskaya-zashchita-informatsii/dokumenty-tzi?ysclid=lujknksfy724757053">https://fstec.ru/tekhnicheskaya-zashchita-informatsii/dokumenty-tzi?ysclid=lujknksfy724757053</a> |
| Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Springer Nature»                                                                                                                  | <a href="https://www.nature.com/siteindex">https://www.nature.com/siteindex</a>                                                                                                                           |
| Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент                                                                                                                                                | <a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>                                                                                                                                             |
| Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова                                                                                                                                                                   | <a href="https://host.megaprolib.net/M/P0109/Web">https://host.megaprolib.net/M/P0109/Web</a>                                                                                                             |
| Российская Государственная библиотека. Каталоги                                                                                                                                                                       | <a href="https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/">https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/</a>                                                                                                       |
| Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»                                                                                                                    | URL: <a href="http://www1.fips.ru/">http://www1.fips.ru/</a>                                                                                                                                              |
| Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)                                                                                                                      | URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>                                                                                                              |
| Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»                                                                                                                                     | <a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>                                                                                                                                       |

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного тип:

Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации:

Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Настоящие Задачи для практической работы в соответствии с методологией выполняются индивидуально каждым обучающимся, в паре (то есть путем объединения студентов в рабочие группы из 2-х человек) или команде с большим числом участников (3-4 человека).

По итогу выполнения задания обучающимися, производится оценка преподавателем на предмет адекватности и корректности выбранного ответа или решения.

При выполнении задания студентам рекомендуется активно консультироваться у преподавателя по вопросам альтернативных решений, а также выбора наилучшего решения исходя из практического опыта преподавателя.

#### ***Задания для практической работы (на основе Бизнес-кейсов):***

Бизнес-кейс 1: Плазменный научный эксперимент на борту космического корабля NASA Voyager 2

Бизнес-кейс 2: Ниссан-Рено. Цикл К.Гона.

Бизнес-кейс 3: Старбакс – анализ цепочки создания стратегической ценности.

1. Определение границ системы стратегического анализа, набора системных компонентов и взаимосвязей для целей стратегического планирования.
2. Формулировка целей развития базовой (корпоративной) стратегии.
3. Формирование системы компонентов цепочки создания стратегической ценности.
4. Определение набора функциональных стратегий, ключевых целевых показателей в соответствии с операционными стратегиями.

Оценочные средства для проведения аттестации (Зачета)

*а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:*

| Код индикатора                                                               | Индикатор достижения компетенции                                                                                                                                                      | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</b> |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| УК-2.1                                                                       | Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления                                                               | <p><b>Перечень вопросов для подготовки к итоговой аттестации:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить границ системы стратегического анализа.</li> <li>2. Определить корректный набор системных компонентов и выявить взаимосвязи для целей стратегического планирования.</li> <li>3. Сформулировать цели развития базовой (корпоративной) стратегии.</li> <li>4. Сформировать систему компонентов цепочки создания ценности.</li> <li>5. Описать набор функциональных стратегий и сформулировать систему их ключевых целевых показателей в соответствии с операционными стратегиями.</li> </ol>                                                                                |
| УК-2.2                                                                       | Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения | <p><b>Практические задания (Бизнес-кейсы):</b></p> <p>Бизнес-кейс 1: Плазменный эксперимент Interstellar (NASA)</p> <p>Бизнес-кейс 2: Ниссан-Рено. Цикл К.Гона.</p> <p>Бизнес-кейс 3: Старбакс – анализ цепочки создания стратегической ценности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| УК-2.3                                                                       | Разрабатывает план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения, планирует необходимые ресурсы                                                | <p><b>Задача 1.</b> Ожидается, что реализация инвестиционного проекта обеспечит предприятию чистую прибыль в течение: 1-го года – 150 000 евро, 2-го года – 200 000 евро, 3-го года – 240 000 евро. После этого оборудование будет реализовано по остаточной стоимости за 50 000 евро. Банковская ставка депозита – 15% в год. Рассчитать дисконтированную (приведенную) стоимость за 3-летний период.</p> <p><b>Задача 2.</b> Период прогноза 4 года. Чистый денежный поток на конец 4-го года предполагается равным 90000 руб. Ценовой мультипликатор «цена/денежный поток» равен 7. Альтернативные издержки по инвестициям 11%. Определить текущее значение остаточной стоимости предприятия.</p> |
| УК-2.4                                                                       | Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует                                                                                                                         | <p><b>Темы рефератов:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Научные школы формирования стратегий.</li> <li>2. Стратегическое видение и миссия.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| Код индикатора | Индикатор достижения компетенции                                                                                        | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта | 3. Школа стратегий теории матриц влияния.<br>4. Стратегические решения.<br>5. Внешний анализ в стратегическом менеджменте.<br>6. Анализ внутренней среды организации.<br>7. Стратегическое развитие организации.<br>16<br>8. Анализ отрасли и конкурентного окружения.<br>9. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.<br>10. Стратегические альянсы.<br>11. Стратегия и конкурентное преимущество.<br>12. Продуктово-маркетинговая стратегия.<br>13. Современный стратегический анализ и планирование в системе менеджмента.<br>14. Процесс стратегического менеджмента.<br>15. Стратегия и конкурентное преимущество.                                                                                                                   |
| УК-2.5         | Предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта    | <b>Тестовые задания:</b><br>1. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:<br>а) функциональная стратегия<br>б) бизнес-стратегия<br>в) корпоративная стратегия<br>г) стратегия.<br>2. Стратегическое управление – это управление в социальноэкономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов», то какая это сторона управления?<br>а) функциональная<br>б) процессная<br>в) элементная<br>г) другая сторона.<br>3. Определить методы, применяемые при разработке бизнес-плана:<br>а) SWOT-анализ<br>б) статистические |

| Код индикатора                                                                                                                      | Индикатор достижения компетенции                                                                                        | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                     |                                                                                                                         | <p>в) экономико-математические<br/> г) PEST-анализ.<br/> 4. Анализ безубыточности деятельности компании может проводиться методом:<br/> а) Саати<br/> б) аналитическим<br/> в) подстановки<br/> г) балансовым.<br/> 5. Укажите правильную последовательность этапов стратегического анализа в фирме:<br/> а) анализ миссии и целей<br/> б) анализ внутренней среды<br/> в) анализ внешней среды<br/> г) комплексный анализ среды в целом.<br/> 6. Способности к стратегическому менеджменту предполагают отсутствие следующих умений:<br/> а) выявить необходимость стратегических изменений<br/> б) воплотить стратегию в жизнь<br/> в) принимать оперативные решения<br/> г) разработать стратегию изменений.<br/> 7. Основными направлениями анализа среды являются:<br/> а) конкурентные преимущества компании<br/> б) макроокружение<br/> в) непосредственное окружение компании<br/> г) внутренняя среда.</p> |
| <b>УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b> |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| УК-3.1                                                                                                                              | Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели | <p><b>Задача 1.</b> Разработка миссии и видения организации.<br/> Негосударственное образовательное учреждение гуманитарно-эстетическая школа «Альянс» образована в 1992 г. Вид деятельности учреждения – «образовательная деятельность по программам дополнительного образования».<br/> Школа «Альянс» предоставляет следующие виды услуг:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Код индикатора | Индикатор достижения компетенции                                                                                                            | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                                                                             | <p>Курсы по изучению иностранных языков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- курсы «Английский язык для детей и подростков»;</li> <li>- курсы испанского языка;</li> <li>- курсы французского и немецкого языков.</li> </ul> <p>Компьютерные курсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- курсы «Начальная компьютерная подготовка (Windows 2003, MS Office 2003)»;</li> <li>- курсы «1С Предприятие. Бухгалтерский учет»;</li> <li>- курсы «Секретарь-референт с изучением компьютерных программ для офиса и машинописи»;</li> <li>- курсы «Подготовка детей к школе».</li> </ul> <p>Минимальная цена образовательной услуги, предлагаемой школой «Альянс», определяется ее себестоимостью, максимальная цена – наличием каких-либо уникальных, особых достоинств в услуге учреждения. Цены конкурентов задают ориентир для корректировки цен.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| УК-3.2         | Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, организует и корректирует работу команды, дает обратную связь по результатам | <p><i>Деловая игра.</i> Анализ факторов макро- и микросреды.</p> <p>Закрытое акционерное общество «Интара» (название компании условное) производит упаковочную тару из картона для различных пищевых продуктов, товаров бытовой химии, электронной и бытовой техники. Преимуществом такой тары по сравнению с аналогичной из других материалов является ее низкая стоимость, легкость, гигиеничность, удобство обращения, эстетичность. Финансовое состояние компании за отчетный год значительно улучшилось, так как кредиты, которые были взяты на обновление основных средств, были погашены полностью. В первую очередь макросреду компании формирует состояние целлюлозно-бумажной промышленности, к которой относится компания ЗАО «Интара». Тенденции российского рынка целлюлозы, бумаги и картона требуют пристального внимания со стороны менеджмента ЗАО «Интара», хотя как факторы косвенного воздействия практически не поддаются влиянию. Учитывая, что в России находится свыше одной пятой мировых лесов и принимая во внимание, что уровень лесоразработки в России на текущий день значительно ниже того, что обеспечивало бы устойчивость этой отрасли, можно утверждать, что для создания современной крупной лесной</p> |

| Код индикатора | Индикатор достижения компетенции | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                  | <p>промышленности существует серьезный потенциал.</p> <p>За последние годы объемы производства картона в стране неуклонно растут, что свидетельствует об увеличении спроса.</p> <p>Упаковка из картона применяется в разных отраслях экономики. Емкость российского рынка картона за последние пять лет растет на 15–20% в год, что связано с развитием производств, использующих для своих товаров упаковку из картона. Увеличение потребления связано в первую очередь с развитием пищевой промышленности, на долю которой приходится около 70% всей упаковки из тарного картона. В целлюлозно-бумажной промышленности работают пять лидирующих компаний, производящих почти 58% всей выпускаемой бумажной и картонной продукции. Однако остальная часть в высокой степени фрагментирована, поскольку существуют еще 800 российских компаний, занятых в производстве картона и бумаги и процессами переработки.</p> <p>Успешная работа ЗАО «Интара» с основными участниками рынка картона значительно снижает угрозы со стороны поставщиков сырья. Основные поставщики ЗАО «Интара» – это широко известные Котласский, Архангельский, Сыктывкарский, Пермский, Сегежский целлюлозно-бумажные комбинаты.</p> <p>Вместе с тем производство тары требует наличия качественного сырья, гарантирующего высокий уровень упаковки. Все поставщики сырья ЗАО «Интара» – это производители, которые уже много лет входят в группу лидеров по позиции на российском рынке. Продукция всех поставщиков высокого качества, отвечает всем требованиям государственных стандартов и удовлетворяет конечных потребителей и заказчиков ЗАО «Интара». Конкурентами ЗАО «Интара» на рынке Москвы и Московской области являются ряд компаний. 28% рынка картона занимает ОАО «Архбум», которое работает с 2000 г. в г. Подольске Московской области. Группа компаний «ГОТЭК», занимающая 26% рынка, – крупнейший в России производитель современной упаковки и упаковочных материалов, лидер отечественного рынка по ассортименту выпускаемой продукции. Свою миссию компания «ГОТЭК» видит в том, чтобы создавать рациональные упаковочные решения для каждого клиента, точно зная, как это сделать лучше и эффективнее всех на рынке. Группа «ГОТЭК»</p> |



| Код индикатора | Индикатор достижения компетенции | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                  | <p>является новатором в бизнесе, и это на протяжении не одного десятка лет остается основой ее успеха. Для решения стратегических задач у нее есть все необходимое: современные технологии и оборудование от ведущих мировых производителей, многолетний опыт работы в упаковочном сегменте российской экономики, высокий уровень сервиса и квалифицированный вовлеченный персонал. Компания – коллектив единомышленников, сплоченных ради успеха общего дела.</p> <p>В клиентскую базу группы входят сегодня около 1000 различных транснациональных и российских компаний различного профиля деятельности. В своей работе с заказчиками «ГОТЭК» использует персонифицированный подход, работает ради удовлетворения их потребностей в качественной упаковке. В компаниях группы внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ИСО 9001:2000.</p> <p>В течение 10 последних лет «ГОТЭК» применяет стратегию оптимизации своей операционной модели, внедряет новейшие технологии и оборудование, развивает и расширяет портфель высококачественных упаковочных решений. В результате такой политики рост производства многократно превысил средний показатель в отрасли. На фоне столь впечатляющей динамики компания демонстрирует высокую эффективность всей своей работы.</p> <p>Демонстрируя приверженность общепринятым в мировой практике нормам ведения бизнеса, «ГОТЭК» всецело придерживается высоких международных стандартов корпоративного управления и декларирует свою полную открытость. Компания следует политике высокой социальной ответственности перед собственными сотрудниками и членами их семей, перед населением ряда регионов, в которых она работает, перед всем гражданским обществом в целом.</p> <p>Компания «ЮНИОН-УПАК» работает на рынке гофрокартона и гофроупаковки с 2013 г. и занимает 14% рынка гофротары. Руководство компании обладает большим опытом управленческой работы и ставит основной задачей предоставление только качественных услуг на рынке гофрокартона.</p> <p>Компания «ЮНИОН-УПАК» стремится повышать качества доставки товара потребителям и концентрировать свои усилия на выпуске продукции в установленные</p> |

| Код индикатора | Индикатор достижения компетенции | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                  | <p>сроки. Компания «ЮНиОН-УПАК» осуществляет производство коробок из высококачественного гофрокартона. Продукция изготавливается из Архангельского сырья, славящегося своим высоким качеством. Благодаря этому, гофрокартон и непосредственно коробки производства «ЮНиОНУПАК» имеют высокую надежность. Это дает возможность использовать их в качестве тары для любого товара. Предприятие осуществляет поставку своей продукции на рынки Москвы и Московской области, а также ближайших областей. Наибольший вес в сфере сбыта продукции занимают рынки Москвы – 50%, Московской области – 37%, рынки ближайших областей – 13%.</p> <p>Почти половину продукции предприятия – 47% – использует кондитерская отрасль, 29% – мясомолочная, 18% – алкогольная и 6% – химическая.</p> <p>Важнейшим потребителем продукции ЗАО «Интара» являются кондитерские предприятия, которые нуждаются в легкой, красочной, прочной упаковке своей сладкой продукции. Следует отметить, что существует скрытый спрос на качественную, красивую и современную упаковку. В своем составе ЗАО «Интара» имеет два основных производственных цеха: цех гофротары и цех бугорчатых прокладок. Цех гофротары специализируется на производстве гофрированного картона и картонных коробов для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, товаров бытовой химии, электронной техники, холодильников и др. Гофрокороба и лотки выпускаются различных типоразмеров и конфигураций с нанесением печати до четырех цветов. По желанию потребителей короба могут быть дополнены вспомогательными упаковочными средствами. Объем выпускаемой цехом продукции составляет 93,1% от общего объема производства.</p> <p>Цех бугорчатых прокладок специализируется на производстве профильных ячеек для упаковки яиц. Объем выпускаемой продукции составляет 6,9% от общего объема производства.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте потенциальные возможности для компаний производителей бумаги для гофрирования, картона и упаковки на российском рынке.</li> <li>2. Проанализируйте факторы макросреды компании.</li> <li>3. Рассмотрите факторы микросреды компании.</li> </ol> |

| Код индикатора | Индикатор достижения компетенции                                                              | Оценочные средства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                               | 4. Как бы вы охарактеризовали внутренний потенциал компании?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| УК-3.3         | Организует обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов | <p><b>Вопросы для устного опроса:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите основные задачи стратегического анализа.</li> <li>2. Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ?</li> <li>3. Назовите и охарактеризуйте источники информации для проведения стратегического анализа.</li> <li>4. По каким направлениям проводится анализ маркетинговой среды организации?</li> <li>5. По каким элементам анализируется непосредственное окружение организации?</li> <li>6. Что такое STEP-анализ? Чем он отличается от PEST-анализа?</li> <li>7. Что относится к стратегическим целям организации?</li> <li>8. Охарактеризуйте назначение видения и миссии организации.</li> <li>9. Какой метод стратегического анализа называется деревом целей?</li> <li>10. В чем состоит аналитический процесс установления целей?</li> <li>11. Какие факторы характеризуют макросреду организации?</li> <li>12. Что представляет собой SWOT-анализ?</li> <li>13. Определите сущность и содержание стратегического анализа в системе и процессе стратегического управления бизнесом.</li> <li>14. Перечислите основные задачи стратегического анализа.</li> <li>15. Какие уровни разработки и реализации стратегии охватывает стратегический анализ?</li> </ol> |

**б) Порядок проведения аттестации (Зачета), показатели и критерии оценивания**  
Перечень тем (вопросов) для зачета на основе Практических заданий (бизнес-кейсов):

1. Создание «картины» (системной карты) выбранного объекта (производственной или иной системы), корректно определив системные компоненты и взаимосвязи между ними в необходимой материальной или функциональной области стратегического анализа.
2. Используя принципы системного анализа, создайте модель выбранного объекта (производственной или иной системы)
3. Создайте системное описание в соответствии с выбранным способом, с учетом внешних и внутренних факторов окружения вашей системы, технологии и других системных параметров.
4. Сформулируйте цели развития базовой (корпоративной) стратегии производственной или иной системы.
5. Сформируйте систему компонентов цепочки создания ценности производственной или иной системы.
6. Определите набор функциональных стратегий и сформулируйте систему их ключевых целевых показателей в соответствии с операционными стратегиями.

**Критерии оценивания:**

Зачет по данной дисциплине проводится в устной форме по билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания зачета:**

- на оценку **«зачтено»** – магистрант должен показать, по крайней мере, пороговый уровень сформированности компетенции, т.е. показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, интеллектуальные навыки решения простых задач.
- на оценку **«не зачтено»** – магистрант не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

## Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, электронных конспектах, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в методическом материале; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения; высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

### Конспект методического материала: Бизнес-кейсы.

Смысл изучения методического материала заключается во включении студента в активный процесс понимания и осмысления материала с практическим применением полученных знаний в процессе решения вопросов Бизнес-кейсов.

Для успешного выполнения этой работы рекомендуется использовать конспекты, составленные каждым студентом в ходе лекций и изучения презентационных материалов (указанные рекомендации относятся к ведению конспекта в виде записей в тетради):

- подготовить отдельную тетрадь. Запись в ней лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что представлено в справочно-методических материалах. Старайтесь вначале бегло просмотреть и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи ссылок на нормативные акты.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или методических материалов вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помещать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура материала, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с источника информации. Если наглядный материал трудно воспроизводим, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания конспектирования. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным.

### **Подготовка к итоговой аттестации по дисциплине.**

Готовиться к итоговой аттестации нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты и презентационные материалы сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами дисциплины и возникшими вопросами, пока еще материал свеж в памяти.
- Бегло просматривайте конспекты и презентационные материалы до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущий материал и подготовиться к восприятию нового.
- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке к итоговой аттестации по дисциплине:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.
- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.
- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего разделите вопросы для итоговой аттестации на знакомые (по лабораторным работам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический «багаж» новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.
- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем или вопросов по пройденному материалу.