

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегия развития компании

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

Мастер делового администрирования

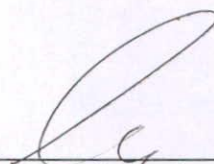
Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 г.

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

Д.А .Седых

(ученая степень и (или) ученое звание, должность)



(подпись)

(И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Цель и задачи дисциплины | 4 |
| 2. Планируемые результаты обучения дисциплины | 4 |
| 3. Объем дисциплины | 5 |
| 4. Структура и содержание дисциплины | 6 |
| 4.1. Структура дисциплины | 6 |
| 4.2. Содержание дисциплины | 7 |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине | 10 |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине | 10 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины | 13 |
| 7.1. Основная литература..... | 13 |
| 7.2. Дополнительная литература | 13 |
| 7.3. Интернет-ресурсы..... | 13 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины | 13 |

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью освоения дисциплины «Стратегия развития компании» является получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Стратегия развития компании» являются развитие умений анализировать основные закономерности формирования стратегий различного уровня; оценивать сильные и слабые стороны внутренней деятельности компаний; умение аргументировать свою позицию; развитие навыков применения стратегического анализа для оптимального позиционирования фирмы в конкурентной среде.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

| Виды деятельности | Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ОС | Знания | Умения | Практический опыт |
|--|--|--|---|--|
| ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации. | ОПК ОС-1. Способность решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды | Знать - основные принципы стратегического анализа бизнес-моделей современных компаний - основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня - основные принципы реализации конкурентных стратегий компании на различных географических, отраслевых и продуктовых рынках | Уметь - анализировать возможности и угрозы во внешнем окружении компании и предлагать комплексные меры реагирования на события и тенденции, проявляющиеся во внешней среде - оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании и на их основе строить оптимальные стратегии развития и роста компании - использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании | Владеть навыками - выбора оптимальных стратегий поведения компании на разных типах отраслевых и продуктовых рынков - использования основных инструментов адаптации стратегии и структуры компании к меняющимся параметрам внешней среды - практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне |

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 32 часа

Таблица 2

Объем дисциплины

| Вид учебной работы | | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) |
|---|-------|---|--|
| Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе: | | 16 | |
| лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | 6/0 | |
| лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | | |
| Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ) | | 10/10 | |
| Самостоятельная работа слушателя (СР) | | 16 | |
| Промежуточная аттестация | форма | 3 (Т) | |
| | час. | | |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е) | | 32 | |

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

| № п/п | Наименован ие тем (разделов) дисциплины | Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | | | | | С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.) | | | | | Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточно й аттестации |
|---------------------------------------|--|---|----------------------|----|----|----|---|-------------------|----|----|----|--|
| | | Всего | Контактная работа | | | СР | Всего | Контактная работа | | | СР | |
| | | | Л | ЛЗ | ПЗ | | | Л | ЛЗ | ПЗ | | |
| 1. | Дизайн современных компаний | 3 | 1 | | | 2 | | | | | | ПЗ |
| 2. | Координация и контроль в современных компаниях | 3 | 1 | | | 2 | | | | | | ПЗ |
| 3. | Управление организацио нным окружением. | 6 | 2 | | 2 | 2 | | | | | | ПЗ |
| 4. | Организацио нный дизайн и стратегия | 6 | 2 | | 2 | 2 | | | | | | ПЗ |
| 5. | Организацио нные изменения и рождение компаний | 6 | | | 2 | 4 | | | | | | ПЗ |
| 6. | Рост и упадок компаний | 8 | | | 4 | 4 | | | | | | ПЗ |
| Итого: | | 32 | 6 | | 10 | 16 | | | | | | |
| Подготовка и сдача экзамена/зачета | | | | | | | | | | | | 3 (Т) |
| Всего | | 32 | 6 | | 10 | 16 | | | | | | |

¹ Формы текущего контроля успеваемости: практическое задание (ПЗ)..

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины

| Номер темы (раздела) | Содержание темы (раздела) | |
|--|--|--|
| Тема 1. изайн современн ых компаний | <p>Дифференциация и разделение труда в растущих организациях. Case Study: усиление дифференциации в компании B. A. R. and Grille Restaurant. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты. Case Study: роль интегрирующих команд в биотехнологической компании Amgen. Case Study: конкурентные интегрирующих механизмы в компании Hewlett-Packard. Баланс дифференциации и интеграции. Case Study: эффективная координация работы подразделений в компании British Petroleum. Централизация и децентрализация принятия решений: опыт компании Union Pacific Railroad. Case Study: баланс между централизацией и децентрализацией власти в компании Sony. Case Study: изменение уровня принятия решений в компании Procter & Gamble. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников. Case Study: начальный период деятельности Amazon.com и достижение баланса между стандартизацией и взаимным приспособлением.</p> <p>Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»</p> | |
| Тема 2. оординаци я и контроль в современн ых компаниях | <p>Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды. Case Study: перемены в организационном окружении вызывают изменения в структуре компании McDonald's. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации. Case Study: баланс в совмещении механических и органических структур в компании Wal-Mart. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных</p> | |

| Номер темы (раздела) | Содержание темы (раздела) | |
|--|--|---|
| | <p>расходов. Case Study: создание более плоской структуры управления в компании Du Pont. Case Study: экономия на упрощении организационной структуры компании Miller. Принцип минимальной цепочки команд. Case Study: перестройка иерархии в компании EMI. Эффективность крупных корпоративных штаб-квартир: опыт Pfizer и Unilever. Плоский, активно действующий корпоративный центр: практика компаний General Electric, PepsiCo и Hitachi. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации. Case Study: децентрализация и образование продуктовых команд в структуре компании Caterpillar.</p> <p>Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia</p> | |
| <p>Тема 3. правление организаци онным окружение м</p> | <p>Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации. Case Study: привлечение специфических ресурсов в компании Gerber. Общее окружение организации: опыт Levi Strauss, Toyota и Honda. Case Study: General Electric преодолевает влияние общих факторов внешней среды в процессе поглощения Tungsram. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами. Case Study: как Sony управляет нестабильностью внешней среды в процессе выпуска собак-роботов AIBO. Case Study: компания Merck реагирует на растущую неопределенность в среде деятельности фармацевтических гигантов. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Case Study: контроль над ресурсной зависимостью в компании Microsoft. Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций. Case Study: взаимная зависимость стимулирует достижение соглашения между Apple и Intel. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации: опыт компании De Beers. Case Study: использование репутации помогает компании Starbucks обеспечить поставки высококачественного кофе. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью: опыт McDonald's и Ford. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями: Apple Computer и IBM, Ford и Mazda, Philips и Bang &</p> | <p>Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips</p> |

| Номер темы (раздела) | Содержание темы (раздела) | |
|---|--|--|
| | Olufsen. Case Study: особенности структуры и успех совместного предприятия между Reuters и Dow Jones. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями: опыт брокерской фирмы Li & Fung. | |
| Тема 4. организационный дизайн и стратегия | Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Case Study: уменьшение издержек в производстве бутылкированной питьевой воды Niagara. Case Study: Muji, дифференциация без логотипов. Бизнес-стратегия и структура. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Case Study: Foster's использует стратегию связанной диверсификации, поглощая производителей вина. Case Study: Sears интегрирует Land's End, сохраняя ее структуру и принципы деятельности. Корпоративная стратегия и структура. Case Study: управление стратегией связанной диверсификации в компании Hitachi. Стратегии глобального уровня. | Case Study: как компания VF поддерживает низкие издержки за счет компьютерной системы контроля запасов. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов. Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group |
| Тема 5. организационные изменения и рождение компаний | Организационные изменения. Case Study: стимулирование потока инноваций в ходе организационных изменений в компании Dial. Case Study: опыт недорогих радикальных инноваций в компаниях Starbucks и Whirlpool. Факторы, способствующие организационным изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни. | Case Study: преодоление препятствий к инновациям в компании Novartis. Теория полевых сил (Lewin). Жизненный цикл организаций. Рождение организаций: опыт компаний Dell Computer и Liz Claiborne. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии |

| Номер темы (раздела) | Содержание темы (раздела) | |
|---|--|--|
| | | <p>против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Case Study: смена стратегий выживания Amazon.com по мере изменения конкурентной среды. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ: опыт компании EasyJet.</p> <p>Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоBA3-Renault</p> |
| Тема 6. Ост и упадок компаний | <p>Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм. Case Study: рост посредством диверсификации и угроза потери организационной идентичности, ABB vs. Siemens. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.</p> | <p>Case Study: преодоление кризиса в развитии компании Ciba Vision путем стимулирования радикальных инноваций. Case Study: быстрый рост и предпринимательская ориентация группы компаний Virgin. Упадок организаций. Case Study: организационная инерция затрудняет конкуренцию Kodak на рынке цифрового фото. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsson). Case Study: преодоление тенденций к упадку индейских организаций посредством открытия казино.</p> <p>Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке</p> |

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Самостоятельная работа слушателей включает в себя:

- самостоятельное изучение разделов курса, 4 часа;
- повторение лекционного материала, 4 часа;
- подготовка к практическим занятиям, 4 часа;
- подготовка к итоговому контролю, 4 часа.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Для текущего контроля успеваемости слушателя по дисциплине «Стратегия развития компании» в аудиторной работе предусмотрены следующие виды работ:

Тема 1. Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»

Тема 2. Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia

Тема 3. Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips

Тема 4. Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group

Тема 5. Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault

Тема 6. Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме письменного теста.

Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.

1. Дифференциация и разделение труда в растущих организациях.
2. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях.
3. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях.
4. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция.
5. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты.
6. Баланс дифференциации и интеграции.
7. Централизация и децентрализация принятия решений.
8. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников.
9. Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности внешней среды.
10. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации.
11. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях.
12. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Принцип минимальной цепочки команд.
13. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации.
14. Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена.
15. Специфическое и общее окружение организации.
16. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами.
17. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций.
18. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации компании. Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией.
19. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью.
20. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями.
21. Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов

- как основа устойчивого конкурентного преимущества.
22. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне.
 23. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов.
 24. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Бизнес-стратегия и структура компании.
 25. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Корпоративная стратегия и структура.
 26. Организационные изменения. Факторы, способствующие организационным изменениям. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.
 27. Жизненный цикл организаций. Рождение организаций. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения.
 28. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций.
 29. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды.
 30. Стратегии выживания: г-стратегии против К-стратегий и специализированные стратегии против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ.
 31. Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности.
 32. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм.
 33. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.
 34. Упадок организаций. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsson).

Таблица 5

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

| Оценка | Требования к знаниям |
|------------------|---|
| <i>зачтено</i> | Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере. |
| <i>незачтено</i> | Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут |

| | |
|--|--|
| | <p>продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p>Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</p> |
|--|--|

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Джон Коттер, «Стратегии перемен. Как добиться выдающихся результатов в нестабильные времена», Манн, Иванов и Фарбер, 2022
2. Ружанская Л.С. Якимова Е.А. Зубакина Д.А. Стратегический менеджмент, Учебное пособие. Екатеринбург, Издательство Уральского университета, 2019
3. В.В. Неудачин «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование» М., ИД «Дело», 2016.
4. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О., Стратегический менеджмент, Лань, 2023.
5. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.
6. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

7.2. Дополнительная литература

1. Бангей Стивен, Искусство действия. Как преодолеть разрыв между планами и их реализацией, Манн, Иванов и Фарбер, 2019
2. Jones, Gareth (2011) Organizational Theory, Design and Change, 6th edn (Prentice-Hall).
3. Дафт, Ричард. Теория организации. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
4. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2008
5. Кеничи Омае. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. Пер. с англ., 221с., Альпина Паблишер, 2015

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.economist.com
2. www.businessweek.com
3. www.hbr.com
4. www.expert.ru
5. www.profile.ru
6. www.kommersant.ru

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).