

Министерство культуры Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
КИНО И ТЕЛЕВИДЕНИЯ»**



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Е. В. САЗОНОВА
ректор

Сертификат: 00eec2e5b252a0885bc682f9fa99feef8b

Основание: УТВЕРЖДАЮ

Дата утверждения: 19 июня 2024 г.

Рабочая программа дисциплины

«Стратегический менеджмент в телеиндустрии»

Наименование ОПОП: Корреспондент и ведущий телевизионных программ

Направление подготовки: 42.03.04 Телевидение

Форма обучения: очная

Факультет: медиатехнологий

Кафедра: проектной деятельности в медиаиндустрии

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 академ. час. / 2 зач.ед.

в том числе: контактная работа: 26,3 час.

самостоятельная работа: 45,7 час.

Вид(ы) текущего контроля	Семестр (курс)
выступление на конференции по теме дисциплины	6
активная работа на занятии (вопросы для обсуждений, практикумы)	6
выполнение тестового задания	6
выступление с докладом на практическом занятии	6
посещение занятий	6
участие в творческом конкурсе (фестивале) по теме дисциплины	6
Вид(ы) промежуточной аттестации, курсовые работы/проекты	Семестр (курс)
зачет	6

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент в телеиндустрии» составлена:

— в соответствии с требованиями Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования — Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 42.03.04 Телевидение (приказ Минобрнауки России от 08.06.2017 г. № 526)

— на основании учебного плана и карты компетенций основной профессиональной образовательной программы «Корреспондент и ведущий телевизионных программ» по направлению подготовки 42.03.04 Телевидение

Составитель(и):

Селиверстова Н.А., доцент кафедры проектной деятельности в медиаиндустрии, к.э.н.

Рецензент(ы):

Сахарова И.Н., доцент, к.э.н.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры проектной деятельности в медиаиндустрии

Рабочая программа дисциплины одобрена Советом факультета медиатехнологий

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

П.П. Иванцов

Начальник УМУ

С.Л. Филипенкова

УКАЗАННАЯ ЛИТЕРАТУРА ИМЕЕТСЯ В НАЛИЧИИ В БИБЛИОТЕКЕ ИНСТИТУТА ИЛИ ЭБС

Заведующий библиотекой Н.Н. Никитина

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Цели и задачи дисциплины

Цель(и) дисциплины:

сформировать базовые теоретические знания в области стратегического менеджмента в условиях становления и развития рыночных отношений; приобрести основные практические навыки управления в сфере телевидения, когда предприятия и организации вынуждены принимать стратегические решения в относительно нестабильной среде с высоким уровнем неопределенности.

Задачи дисциплины:

1. Расширить теоретические знания студентов и их практические навыки по определению возникающих возможностей и оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий.
2. Развить умения формулировать миссию и главные цели предприятия с учетом стратегического анализа, разрабатывать стратегии на корпоративном уровне, уровне хозяйственных и функциональных подразделений.
3. Сформировать представление об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся среды, определении стратегической привлекательности зон хозяйствования.
4. Получить представление о возможных вариантах стратегий, методах разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации.
5. Научиться применению на практике навыков разработки мероприятий по стратегическому планированию и реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям.
6. Обрести базовые навыки владения методами стратегического планирования и контроля, разработки систем контроля реализации стратегии.

1.2. Место и роль дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина основывается на знаниях и умениях, приобретенных в ходе изучения предшествующих дисциплин/прохождения практик и взаимосвязана с параллельно изучаемыми дисциплинами:

Культура и техника речи в медиапространстве

Правовые основы деятельности СМИ

Продюсирование в медиаиндустрии

Экономика медиасферы

Логика

Работа в кадре

Тайм-менеджмент

Освоение дисциплины необходимо как предшествующее для дисциплин и/или практик:

Авторская телепрограмма

Документально-художественные жанры на телевидении

Работа в конвергентной редакции

Риторика

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Универсальные компетенции

УК-2 — Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

УК-2.3 — Выбирает оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, составляет план реализации проекта.

Знает: теоретические основы стратегического менеджмента в условиях рыночной экономики;

Умеет: осуществлять выбор главных целей, задач и стратегий развития предприятия; оценивать эффективность стратегических управленческих решений.

Владеет: навыками обоснования и выбора стратегических управленческих решений; навыками самостоятельного овладения новыми знаниями в сфере стратегического управления.

Профессиональные компетенции

Вид деятельности: социально-просветительский.

ПК-3 — Способность участвовать в социальной и культурно-просветительской деятельности.

ПК-3.2 — Разрабатывает и реализует социальные и культурно-просветительские телевизионные проекты.

Знает: особенности стратегического управления при реализации социальных и культурно-просветительских проектов в условиях нестабильной среды.

Умеет: принимать стратегические организационные и структурные решения при реализации социальных и культурно-просветительских проектов;

Владеет: методами оценки эффективности стратегических управленческих решений.

2. СТРУКТУРА, ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В КОМПЕТЕНТНОСТНОМ ФОРМАТЕ

2.1. Структура и трудоемкость учебной дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 академ. час. / 2 зач.ед.

в том числе: контактная работа: 26,3 час.

самостоятельная работа: 45,7 час.

Вид(ы) промежуточной аттестации, курсовые работы/проекты	Семестр (курс)
зачет	6

Распределение трудоемкости по периодам обучения:

Семестр	6	Итого
Лекции	12	12
Практические	12	12
Консультации	2	2
Самостоятельная работа	41,5	41,5
Самостоятельная работа во время сессии	4,2	4,2
Итого	71,7	71,7

2.2. Содержание учебной дисциплины

Тема 1. Основы стратегического менеджмента

Основные категории стратегического менеджмента. Особенности стратегического управления.

Тема 2. Основные составляющие стратегического управления

Основные этапы стратегического управления. Стратегические установки предприятия. Виды стратегий.

Тема 3. Стратегический анализ в телеиндустрии

Анализ внешней среды предприятия. Анализ внутренней среды предприятия. Методы стратегического анализа.

Тема 4. Корпоративная стратегия в телеиндустрии. Бизнес – стратегии в телеиндустрии

Основное содержание корпоративной стратегии. Стратегия концентрированного роста. Стратегия диверсификации. Глобальная стратегия. Базисные конкурентные стратегии. Инвестиционные стратегии. Отраслевые стратегии

Тема 5. Функциональные стратегии в телеиндустрии

Стратегия маркетинга. Производственная стратегия. Финансовая стратегия. Стратегия управления персоналом.

Тема 6. Стратегическое планирование в телеиндустрии. Реализация стратегий в телеиндустрии

Система внутрифирменного стратегического планирования организации. Бизнес-планирование. Дорожное картирование в стратегическом планировании. Основные положения, характеризующие реализацию стратегий. Основные условия реализации стратегий. Особенности реализации стратегий в условиях нестабильности.

3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование раздела, (отдельной темы)	Лекции	Лекции с использованием ДОТ	Лабораторные работы	Практические занятия	Практические с использованием ДОТ	Индивидуальные занятия	Итого
1	Основы стратегического менеджмента	2	0	0	2	0	0	4
2	Основные составляющие стратегического управления	2	0	0	2	0	0	4
3	Стратегический анализ в телеиндустрии	2	0	0	2	0	0	4
4	Корпоративная стратегия в телеиндустрии. Бизнес – стратегии в телеиндустрии	2	0	0	2	0	0	4
5	Функциональные стратегии в телеиндустрии	2	0	0	2	0	0	4
6	Стратегическое планирование в телеиндустрии. Реализация стратегий в телеиндустрии	2	0	0	2	0	0	4
	ВСЕГО	12	0	0	12	0	0	24

4. ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ

Лабораторные занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент в телеиндустрии» в соответствии с учебным планом не предусмотрены.

5. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ (СЕМИНАРЫ)

№ п/п	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Основы стратегического менеджмента	1,5
2	Основные составляющие стратегического управления	1,5
3	Стратегический анализ в телеиндустрии	1,5
4	Корпоративная стратегия в телеиндустрии. Бизнес – стратегии в телеиндустрии	1,5
5	Функциональные стратегии в телеиндустрии	1,5
6	Стратегическое планирование в телеиндустрии. Реализация стратегий в телеиндустрии	1,5

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием балльно-рейтинговой системы.

Оценочные средства в полном объеме представлены в Фонде оценочных средств по дисциплине «Стратегический менеджмент в телеиндустрии».

Предусмотрены следующие формы и процедуры текущего контроля и промежуточной аттестации:

Вид(ы) текущего контроля	Семестр (курс)
выступление на конференции по теме дисциплины	6
активная работа на занятии (вопросы для обсуждений, практикумы)	6
выполнение тестового задания	6
выступление с докладом на практическом занятии	6
посещение занятий	6
участие в творческом конкурсе (фестивале) по теме дисциплины	6
Вид(ы) промежуточной аттестации, курсовые работы/проекты	Семестр (курс)
зачет	6

6.1. Оценочные средства для входного контроля (при наличии)

Входной контроль отсутствует.

6.2. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Активная работа на занятии (Вопросы для обсуждений):

Тема 1. Основы стратегического менеджмента

Основные категории стратегического менеджмента. Особенности стратегического управления.

Тема 2. Основные составляющие стратегического управления

Основные этапы стратегического управления. Стратегические установки предприятия. Виды стратегий.

Тема 3. Стратегический анализ в телеиндустрии

Анализ внешней среды предприятия. Анализ внутренней среды предприятия. Методы стратегического анализа.

Тема 4. Корпоративная стратегия в телеиндустрии

Основное содержание корпоративной стратегии. Стратегия концентрированного роста. Стратегия диверсификации. Глобальная стратегия.

Тема 5. Бизнес – стратегии в телеиндустрии

Базисные конкурентные стратегии. Инвестиционные стратегии. Отраслевые стратегии

Тема 6. Функциональные стратегии в телеиндустрии

Стратегия маркетинга. Производственная стратегия. Финансовая стратегия. Стратегия управления персоналом.

Тема 7. Стратегическое планирование в телеиндустрии

Система внутрифирменного стратегического планирования организации. Бизнес-планирование. Дорожное картирование в стратегическом планировании.

Тема 8. Реализация стратегий в телеиндустрии

Основные положения, характеризующие реализацию стратегий. Основные условия реализации стратегий. Особенности реализации стратегий в условиях нестабильности.

Пример Практикум (кейс):

Задание 1

«Разработка стратегии маркетинга предприятия социально-культурной сферы»

Задание:

Разработать стратегию маркетинга для конкретного предприятия социально-культурной сферы (по выбору студентов).

Структурно разрабатываемая стратегия маркетинга должна включать в себя следующие частные стратегии: рыночную, товарную, сбытовую, ценообразования и коммуникативную.

Рыночная стратегия должна предусматривать разработку стратегических решений:

- по сегментации рынка;
- по позиционированию продукции компании на рынке.

Товарная стратегия должна предусматривать разработку стратегических решений, связанных с:

- концепцией товара;
- марочным наименованием;
- упаковкой;
- ассортиментом и номенклатурой;
- сопутствующим сервисом.

В рамках сбытовой стратегии должны приниматься стратегические решения по следующим направлениям:

- по выбору и конфигурации каналов сбыта в сети;
- по распределению обязанностей в сбытовой сети;
- по охвату рынка;
- коммуникационные решения в каналах сбыта.

Стратегия ценообразования должна предусматривать принятие стратегических решений по следующим направлениям:

- формирование ценовой политики;
- изменение уровня цен на производимые товары и услуги;
- определение порядка применения скидок, надбавок и др.

В рамках коммуникативной стратегии должны приниматься стратегические решения по следующим направлениям:

- реклама;
- пропаганда (PR);
- личные продажи;
- стимулирование сбыта;
- интерактивный маркетинг.

Вышеуказанное содержание частных стратегий и стратегии маркетинга в целом может видоизменяться в зависимости от специфики избранного предприятия. Принимаемые изменения должны согласовываться с преподавателем.

Разработке стратегии маркетинга должна предшествовать необходимая аналитическая работа по стратегическому анализу и определению общей стратегии развития избранного предприятия, в части касающейся и необходимой для обоснования принимаемой маркетинговой стратегии.

Организационные указания:

Для разработки стратегии маркетинга учебная группа разбивается на 2-3 рабочих коллектива,

соответствующих по своей структуре службе маркетинга избранного предприятия. В состав этой службы могут входить следующие должностные лица: руководитель службы маркетинга, его заместитель, начальник и специалисты отдела маркетинговых исследований, продукт-менеджер, менеджер по ценообразованию, менеджер по сбыту, начальник и специалисты отдела рекламы и PR, другие специалисты по решению руководителя службы. Структура, количественный и качественный состав, должностные лица учебной службы маркетинга определяются студентами по согласованию с преподавателем.

Конечным результатом работы является разработанная в письменном виде и представленная преподавателю стратегия маркетинга избранного предприятия социально-культурной сферы. Стратегия докладывается устно руководителем службы маркетинга преподавателю, исполняющему в данном случае роль руководителя предприятия. В ходе заслушивания и последующего дискуссионного обсуждения доклада преподаватель и студенты уточняют отдельные положения представленной стратегии маркетинга.

В заключение занятия сравниваются все варианты представленных рабочими коллективами стратегий маркетинга, анализируются их положительные и отрицательные стороны.

По итогам работы в коллективах их руководители выставляют соответствующие оценки своим подчиненным. Оценку работы руководителей коллективов определяет преподаватель – руководитель занятий.

Примеры тестовых заданий:

Теория и практика обеспечения конкурентоспособности и процветания предприятия путем разработки и реализации стратегии при возложении ответственности за эту работу на его руководителей

стратегическое управление

стратегия

стратегический менеджмент

стратегический процесс

Комплексная стратегия, описывающая общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности

инновационная стратегия

корпоративная стратегия

бизнес-стратегия

функциональная стратегия

Факторы, рассматриваемые при анализе макросреды предприятия

технологические

конкурентные

НИОКР

производственные

Стратегия, направленная на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами

стратегия фокусирования

стратегия дифференциации

стратегия лидерства в издержках

стратегия первопроходца

Главный элемент резюме бизнес-плана организации

сжатое изложение бизнес-стратегии

введение

стоимость проекта
заключение

Примерные темы докладов

1. Стратегия управления персоналом.
2. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
3. Организационная структура аппарата управления и стратегия внешнеэкономической деятельности.
4. Система стратегического внутрифирменного планирования организации.
5. Система планов организации.
6. Бизнес-планирование.
7. Основные условия реализации стратегии.
8. Стратегия и организационная структура.
9. Стратегия и система управления.
10. Стратегия и персонал.
11. Стратегия и организационная культура.
12. Стратегия конверсии деятельности предприятия.
13. Стратегия развития системы удовлетворения потребностей.
14. Стратегия конкуренции и кооперации при создании новой продукции и технологии (нововведений).
15. Стратегия мотивации труда.
16. Достижение конкурентоспособности – стратегическая цель фирмы.
17. Маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы.
18. Стратегия повышения качества товара.
19. Разработка стратегического управленческого решения.
20. Сбалансированная система показателей и стратегия организации.

6.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Основные категории стратегического менеджмента.
2. Особенности стратегического управления.
3. Основные этапы стратегического управления.
4. Стратегические установки предприятия: видение, миссия и общие стратегические цели.
5. Стратегический анализ.
6. Анализ внешней среды предприятия.
7. Основные направления анализа факторов макросреды предприятия.
8. Основные направления анализа факторов микросреды предприятия.
9. Анализ внутренней среды предприятия.
10. Ресурсы предприятия: осязаемые и неосязаемые.
11. Основные методы стратегического анализа.
12. Методы PEST и STEEPLE анализа.
13. Матрица Ансоффа как метод стратегического анализа.
14. Матрица Бостонской консультационной группы как метод стратегического анализа.
15. Матрица Мак-Кинси как метод стратегического анализа.
16. Виды стратегий.
17. Корпоративная стратегия.
18. Генеральная стратегия.
19. Портфельная стратегия.
20. Стратегия диверсификации.
21. Виды диверсификации.
22. Глобальная стратегия.
23. Базисные конкурентные стратегии.
24. Стратегия лидерства в издержках.

25. Стратегия дифференциации.
26. Виды дифференциации продукции и услуг.
27. Стратегия фокусирования.
28. Стратегия первопроходца.
29. Инвестиционные стратегии.
30. Отраслевые стратегии.
31. Функциональные стратегии.
32. Стратегия маркетинга.
33. Рыночная стратегия.
34. Товарная стратегия.
35. Сбытовая стратегия.
36. Стратегия ценообразования.
37. Коммуникативная стратегия маркетинга.
38. Производственная стратегия.
39. Финансовая стратегия.
40. Стратегия управления персоналом.
41. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
42. Организационная структура аппарата управления и стратегия внешнеэкономической деятельности.
43. Система стратегического внутрифирменного планирования организации.
44. Система планов организации.
45. Бизнес-планирование.
46. Основные условия реализации стратегии.
47. Стратегия и организационная структура.
48. Стратегия и система управления.
49. Стратегия и персонал.
50. Стратегия и организационная культура.

6.4. Балльно-рейтинговая система

Оценка успеваемости с применением балльно-рейтинговой системы заключается в накоплении обучающимися баллов за активное, своевременное и качественное участие в определенных видах учебной деятельности и выполнение учебных заданий в ходе освоения дисциплины.

Конкретные виды оцениваемой деятельности	Количество баллов за 1 факт (точку) контроля	Количество фактов (точек) контроля	Баллы (максимум)
Обязательная аудиторная работа			
Посещение занятий	1	12	12
Активная работа на занятии (Вопросы для обсуждений, практикумы)	3	6	18
Выполнение тестового задания	16	1	16
Обязательная самостоятельная работа			
Выступление с докладом на практическом занятии	24	1	24
Дополнительная аудиторная и самостоятельная работа (премиальные баллы)			
Выступление на конференции по теме дисциплины	15	1	15
Участие в творческом конкурсе (фестивале) по теме дисциплины	15	1	15
ИТОГО в рамках текущего контроля	70 баллов		
ИТОГО в рамках промежуточной аттестации	30 баллов		
ВСЕГО по дисциплине за семестр	100 баллов		

Итоговая оценка по дисциплине выставляется на основе накопленных баллов в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с таблицей:

Система оценивания результатов обучения по дисциплине

Шкала по БРС	Отметка о зачете	Оценка за экзамен, зачет с оценкой
85 – 100	зачтено	отлично
70 – 84		хорошо
56 – 69		удовлетворительно
0 – 55	не зачтено	неудовлетворительно

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

7.1. Литература

1. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс]. М.: Флинта, 2016. -280с.
2. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика [Текст] : учебное пособие для студ. вузов / А.Т. Зуб. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Аспект Пресс, 2004.
<https://www.gukit.ru/lib/catalog>
3. Байков, Е.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. СПб.: СПбГИКиТ, 2015. -271с.
http://books.gukit.ru/pdf/2013_1/000240.pdf

7.2. Интернет-ресурсы

1. Портал корпоративного менеджмента <https://www.cfin.ru/>

7.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

Использование лицензионного программного обеспечения по дисциплине «Стратегический менеджмент в телеиндустрии» не предусмотрено.

7.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронный каталог библиотеки СПбГИКиТ. <https://www.gukit.ru/lib/catalog>

Электронная библиотечная система «Айбукс-ру». <http://ibooks.ru>

7.5. Материально-техническое обеспечение

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебная аудитория	Рабочее место преподавателя, оборудованное компьютером и мультимедийным проектором. Рабочие места обучающихся. Доска (интерактивная доска) и/или экран.
Помещение для самостоятельной работы обучающихся	Рабочие места обучающихся оборудованные компьютерами с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду института.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент в телеиндустрии» необходимо для формирования навыков управления поведением людей в организации, представляет собой органический сплав науки и искусства. Курс посвящен особенностям индивидуального, группового и общеорганизационного поведения. В рамках данной дисциплины рассматриваются базовые теоретические модели и практические следствия эффектов организационного поведения для деятельности организации.

Для самостоятельного изучения отводятся темы, хорошо разработанные в учебных пособиях, научных монографиях и не могут представлять особенных трудностей при изучении.

Важной составляющей самостоятельной работы является подготовка к практическим занятиям, в том числе в формах:

- сообщения;
- письменного домашнего задания (аналитической работы);
- подготовки мультимедиа-презентации.

Самостоятельная работа направлена на формирования навыков работы с управленческой информацией и требует глубокого изучения первоисточников, умения связывать их теоретические положения с современностью, проводить анализ, делать практические выводы, что необходимо для подготовки к дискуссии.