

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.05.01 – Экономическая безопасность

2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Заломская Г.А.*

Управление организацией: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.05.01 – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017  
© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017  
© Заломская Г.А., составление

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### *Лекция 1. Организация (предприятие) как объект управления*

Определение понятия управления и классификация предприятий. Управление как наука представляет собой систему знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов, форм и школ управления.

Управление как искусство — это способность умело и эффективно применять на практике теоретические основы управления, разработанные в рамках научного знания.

Управление как функция может рассматриваться как целенаправленное воздействие на сознание и поведение людей, осуществляемое с целью направить их действия на достижение желаемых целей.

Управление как процесс — это совокупность управленческих действий, направленных на достижение поставленных целей.

Управление как аппарат — совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения определенных целей.

В наиболее общем виде управление представляет собой воздействие субъекта управления на его объект. Обозначенные элементы являются подсистемами единой системы управления.

Предприятие - это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Любое предприятие является юридическим лицом. Предприятие как юридическое лицо — это предприятие, отвечающее определенным признакам, установленным законодательством страны. В ГК (часть I) дано следующее определение понятия «юридическое лицо». Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственном хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятия различаются между собой по многим характеристикам, по которым и ведется их классификация.

1) По отраслевой принадлежности выделяют предприятия производственной и непроизводственной сферы, далее - по менее крупным подразделениям:

- промышленные предприятия по выпуску продуктов питания, одежды и обуви; по изготовлению машин, оборудования, инструментов, добыче сырья, производству материалов, выработке электроэнергии и др.;

- сельскохозяйственные предприятия по выращиванию зерна, овощей, скота, технических культур;

- предприятия строительной индустрии, транспорта;

- торговые предприятия, занимающиеся осуществлением в основном операций по купле-продаже товаров.

2) Промышленность делится на две большие группы специализированных отраслей: добывающую и перерабатывающую промышленность. В свою очередь, перерабатывающая промышленность подразделяется на отрасли легкой, пищевой и тяжелой промышленности и т.д.

На практике все реже встречаются предприятия, отраслевую принадлежность которых можно четко определить. Как правило, большинство из них имеют межотраслевую структуру.

3) По структуре производства предприятия делятся на узкоспециализированные, многопрофильные, комбинированные.

4) Группировка предприятий по мощности производственного потенциала (размеру предприятия) получила наиболее широкое распространение. Как правило, все предприятия делятся на три группы: малые, средние и крупные. При отнесении предприятий к одной из указанных групп используются следующие показатели: численность работающих; стоимостной объем выпуска продукции; стоимость основных производственных фондов.

5) По формам собственности различают частные, государственные, муниципальные, кооперативные и иные предприятия.

6) По принадлежности капитала и, соответственно, по контролю над предприятием выделяют национальные, иностранные и совместные (смешанные) предприятия.

7) Существующие и действующие в экономике предприятия достаточно разнообразны с точки зрения организационно-правового устройства. Российское законодательство признает наряду с индивидуальным предпринимательством такие формы коммерческих организаций: хозяйственные товарищества (полные и командитные); общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества; производственные кооперативы; государственные и муниципальные предприятия.

К новым организационным формам в структуре экономики относятся финансово-промышленные группы, предпринимательские союзы, виртуальные корпорации.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) - это объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний.

Предпринимательские союзы образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в кластеры на определенных территориях, которые предоставляют им конкурентные преимущества (необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные производственные площади).

Виртуальная корпорация представляет собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний (поставщиков, заказчиков, бывших конкурентов), объединяемых современными информационными системами с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологическую основу виртуальной корпорации составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство.

Модели организаций как объектов управления. В теории организаций выделяют четыре типа моделей организации как объектов управления. Каждая из них отражает ту или иную теоретическую концепцию, описывающую сущность самих организаций, роль и функции менеджмента и критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности.

Модель механистической конструкции организации. Она сформировалась на базе школы научного менеджмента. Основатель этого направления Ф. Тейлор рассматривал эффективность с точки зрения факторов времени и движения. Обязательным условием функционирования высокоэффективной организации он считал рациональное распределение труда между исполнителями с последующим группировкой работ в единое целое, причем каждый элемент работы должно быть оптимально спроектированным.

Механистическая модель организации позволяет установить технико-экономические связи зависимость различных факторов производства, и это ее сильной стороной. В то же время в ней недостаточно учитываются роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации, а базой считаются такие положения школы научного менеджмента, которые критически оцениваются современной наукой и практикой.

Модель организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. В основу ее положены теории человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард и др.). Эта модель предполагает, что самый важный фактор производительности на предприятии - человек. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работникам, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. Иными словами, моделируется система поддержки человеческих отношений внутри организации. При этом особое внимание уделяется стилю управления и его влияния на показатели производительности и удовлетворенности работников своей работой. Предпочтение отдается демократическому стилю, что обеспечивает полное раскрытие способностей членов организации за счет привлечения их не только к исполнению, но и к разработке управленческих решений.

Модель организации как сложной открытой иерархической системы. В ее основу положен общую теорию систем (А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лорше) главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой. Согласно этих теоретических положений организации рассматривают в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Ключевые факторы ее успеха находятся в двух сферах: внешний (с которой она получает все виды ресурсов, впитывая информацию) и внутренний (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для превращения ресурсов в продукцию и услуги).

В этой модели главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление, поскольку поведение организации в условиях, когда все взаимосвязаны предприятия действуют по собственному сценарию, не может быть объектом точного прогнозирования и планирования. Эффективность организации при этом оценивается как системная целесообразность, которая учитывает ее способность к саморегулированию, самоорганизации и достижения целей при изменении внешних условий. В центре внимания при оценке эффективности оказываются так называемые "входы" в систему, то есть ресурсы, получаемые из окружающей среды. При этом не принимается во внимание ситуация, при которой поддержка непрерывного потока ресурсов в организации может приводить к ухудшению степени достижения ее целей.

Модель организации, реализующей концепцию заинтересованных групп. Эта модель (она формируется с 1980-х годов) основывается на теоретической концепции заинтересованных групп, в соответствии с которой организации должны учитывать различные интересы партнеров, круг которых может быть довольно широким. Предприятия рассматриваются как общественные образования, в деятельности которых заинтересованы различные группы (как внутри, так и вне их). Взаимосвязь предприятий заключается в том, что они для коллективного, основанного на разделении труда, производства товаров и услуг используют ресурсы, предоставляемые поставщиками, интересы которых в свою очередь удовлетворяются продукцией предприятий.

## *Лекция 2. Цели и функции управления организацией (предприятием)*

Миссия организации. При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. В широком понимании миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании миссия - это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Процесс разработки миссии. Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии — это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними.

Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Цели организации и их классификация. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели организации классифицируются:

- 1) по содержанию: экономические, технические, социальные, научные, организационные, экологические, политические;
- 2) периоду установления: стратегические, тактические, оперативные;
- 3) приоритетности: особо приоритетные, приоритетные, прочие;
- 4) измеримости: количественные и качественные;
- 5) характеру интересов: внешние и внутренние;
- 6) повторяемости: постоянно повторяющиеся и разовые;
- 7) временному периоду: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
- 8) функциональной направленности: финансовые, инновационные, маркетинговые, производственные, административные;
- 9) стадиям жизненного цикла: на стадии проектирования и создания, на стадии роста, на стадии зрелости, на стадии завершения жизненного цикла;
- 10) иерархии: цели всей организации, цели отдельных подразделений (проектов), личные цели работника;
- 11) масштабам: общефирменные, внутрифирменные, групповые, индивидуальные.

Содержание функций управления. Управление включает значительное число специфических направлений и видов деятельности, называемых функциями: постановка целей, прогнозирование, принятие стратегических решений, планирование, организация, стимулирование, руководство, регулирование, контроль, оценка исполнения, интерпретация результата и др. Функция управления - согласованная система качественно сходных задач, направленных на обеспечение какого-либо важнейшего аспекта управленческой деятельности. Впервые основные виды управленческой деятельности описал и сформулировал Анри Файоль. Он выделял шесть функций управления: 1) технологическую; 2) коммерческую; 3) финансовую; 4) охранную; 5) учетную; 6) административную (она включает предвидение, организацию, контроль, распорядительство и координирование). В дальнейшем состав этих функций дополнялся, корректировался и изменялся. Выделение функций менеджмента происходит в результате разделения и специализации труда в сфере управления. Применяются различные классификации функций управления.

Изменение назначения основных функций управления. Сущность и содержание процесса управления отражают рекомендованную последовательность выполнения функций, точнее, последовательность начала действий по выполнению функций, т. к. осуществление многоконтурной обратной связи приводит к одновременному осуществлению функций. Этот цикл управления является универсальным по отношению к объекту управления, которым является не только организация в целом, но и отдельные подразделения, функции, методы и т. п. Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

### *Лекция 3. Структура управления организацией (предприятием)*

Иерархический тип структур управления. На протяжении многих десятилетий организации создавали такие организационные структуры управления, которые получили название иерархических, или бюрократических.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, который разработал нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения: четкое разделение труда, следствием которого является

необходимость использования квалифицированных специалистов на каждой должности; иерархичность управления, при которой низший уровень подчиняется и контролируется вышестоящими органами. Наличие формальных правил и норм, которые обеспечивают однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; дух формальной безличности, с которыми официальные лица исполняют свои обязанности; осуществление найма на работу в соответствии из квалификационных требований к данной должности.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной есть линейно-функциональная организация управления, до сих пор широко еще используется организациями во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследование и разработки, финансы, персонал и др.). По каждой из них формируется иерархия служб. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, которые характеризуют выполнение ими своих цели и задач.

Аналогичные характеристики имеют и так называемая линейно-штабная структура управления, которая также предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь - координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

Разновидностью иерархического типа организации управления есть так называемая дивизионная структура. Этот тип структуры нередко характеризуют как объединение централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, которые возглавляют производственные отделения. Структуризация организации по отделениям вырабатывается, как правило, по общему с трех критериев: по продукции, которая выпускается или по услугам что предоставляются (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесная связь производства с потребителями, существенным образом ускоряя его реакцию на изменения, которые происходят во внешней среде.

Органический тип структур управления. Главным свойством структур, известных в практике управления как гибкие, адаптивные, или органические, есть присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления.

Разновидностями этого типа структур есть проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его цели, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Матричная структура напоминает собой решеточную организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, со второй - руководителю проекта (целевой программы), что наделенный необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

При бригадном типе структуры существенным образом изменяются требования к квалификации работающих: преимущество отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при изменении группой задач, которые выполняются.

#### *Лекция 4. Стратегическое управление организацией (предприятием)*

Стратегия – это образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели. Однако при его расшифровке имеются различные позиции. Стратегические вопросы связаны с событиями или тенденциями внутри и вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои цели и достигать их.

Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой – структура управления организацией отвечает "формальному" стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов.

Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий.

Система стратегического менеджмента. Объект стратегического менеджмента – это то, на что направлен данный вид управленческой деятельности. Выделяют три группы объектов стратегического менеджмента: организации, структурные подразделения (стратегические хозяйственные подразделения), функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются: проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации; проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме; проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях: планирование стратегии; организация выполнения стратегических планов; координация действий по реализации стратегических задач; мотивация на достижение стратегических результатов; контроль за процессом выполнения стратегии.

#### *Лекция 5. Антикризисное управление организацией (предприятием)*

Экономическая история свидетельствует о том, что кризисное состояние характерно для всякой организации в процессе ее эволюции и сигнализирует о накоплении в ней определенной, критической массы «замедлителей» (сдерживающих факторов), устранить или активизировать которые необходимо либо для продолжения воспроизводственного процесса (функционирования организации), либо для перехода ее в иное качество. В кризисное состояние организация, как прави-

ло, входит достаточно длительный период по мере накопления «замедлителей». Выход из него может быть как мгновенным (ступенчатым) в результате разовой акции (дефолта, объявления банкротом, поглощения, смены профиля деятельности, дробления и др.), так и продолжительным в ходе эволюционных преобразований.

В антикризисном менеджменте одним из принципиальных моментов является определение степени устойчивости организации. Это обусловлено необходимостью выяснить, на каком отдалении от точки катастрофы находится организация, чтобы верно определить соответствующий порядок действий.

По своей сущности всякий менеджмент должен быть антикризисным, т.е. предупреждающим разрушение организации. Исключение составляют те случаи, когда высшее руководство запланировало перевод компании в другое качество (в том числе самоликвидацию).

Другие действия по разрушению организации принципиально возможны в основном на нижних этажах управленческой вертикали. Однако подобное призваны профилактировать высшие эшелоны организационной структуры.

При вхождении организаций и неустойчивое состояние управление ими на достаточно длительный период приобретает определенные особенные черты, что дает основание и выделять его в особый тип управления - антикризисный менеджмент. Некоторые авторы выделяют «кризисное управление» в специальный тип менеджмента.

В общем плане всякое управление организацией призвано предупреждать ее разрушение. Причем кризисное состояние внешней среды косвенного и прямого воздействия (кризис экономики страны, кризис отрасли, банковский кризис, кризис поставщиков, покупателей и др.) не всегда должно вызывать кризисное состояние взаимодействующей с ней организации. Эффективный менеджмент может нейтрализовать негативные факторы внешней среды и обеспечить бескризисное функционирование фирмы. Напротив, вызванное прежде всего внутренними, а также некоторыми внешними причинами неравновесное (несбалансированное), а следовательно, неустойчивое состояние организации (фирмы) можно квалифицировать как кризисное.

Особенной, формой кризисного состояния организации считают ее состояние на этапе начала деятельности, поскольку оно также характеризуется высокой степенью неустойчивости и может быть кардинально изменено путем слабых воздействий (внешних и внутренних).

В предбанкротном состоянии организации ее менеджмент имеет определенные специфические особенности, главными из которых являются ограниченные финансовые ресурсы и время их реализации, а также повышенная степень риска управленческих решений (поскольку даже небольшая их неточность может привести к банкротству).

Цели и характер деятельности организации, вступившей в процедуру банкротства, претерпевают качественные изменения, сосредоточиваясь в основном на непроизводственных реализационных операциях, и обеспечивающий их осуществление менеджмент имеет специфические особенности и может именоваться банкротным, а соответствующие управляющие - менеджерами по банкротству (применяемое некоторыми авторами название «антикризисные управляющие» несколько отдалено от сущности выполняемых функций, которые в основном сводятся к распродажам имущества и возврату долгов).

Таким образом, кризисное состояние организации представляет собой сложное экономико-технологическое явление, занимающее достаточно широкую полосу в ее жизненном цикле. Для такого состояния характерна пониженная устойчивость организации, поэтому в данный период возникает необходимость в специальном (антикризисном) менеджменте.

Специфика управления компанией в условиях внутреннего финансового кризиса состоит в необходимости использования в управлении методов и подходов, значительно отличающихся от руководства в нормальных условиях. АКУ не должно сводиться только, например, к простому повышению производительности труда, сокращению издержек, поиску новых рынков приложения капитала, расширению или сужению ассортиментных линий, повышению качества продукции и менеджмента, реструктуризации активов и пассивов компании, совершенствованию маркетинговой политики и т.д. Все эти задачи необходимо решать постоянно, независимо от того, в каком положении находится компания. АКУ требует от менеджеров проведения необычных и нетради-

ционных (а иногда даже и неприемлемых) для нормального состояния мероприятий. Состав и набор таких средств, конечно же, зависит от конкретных причин и ошибок, которые привели к финансовым затруднениям в фирме. Однако основным отличием эффективных антикризисных мероприятий является повышенный риск проводимых операций, недопустимый при обычных условиях.

Статья 65. ГК РФ определяет несостоятельность (банкротство) юридического лица:

1. Юридическое лицо, за исключением казенного предприятия, учреждения, политической партии и религиозной организации, по решению суда может быть признано несостоятельным (банкротом). Государственная корпорация или государственная компания может быть признана несостоятельной (банкротом), если это допускается федеральным законом, предусматривающим ее создание. Фонд не может быть признан несостоятельным (банкротом), если это установлено законом, предусматривающим создание и деятельность такого фонда.

Признание юридического лица банкротом судом влечет его ликвидацию.

2. Основания признания судом юридического лица несостоятельным (банкротом), порядок ликвидации такого юридического лица, а также очередность удовлетворения требований кредиторов устанавливается законом о несостоятельности (банкротстве).

Согласно Федеральному Закону РФ «О несостоятельности (банкротстве)» (от 26.10.2002 № 127-ФЗ) несостоятельность (банкротство) это - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст.2, п1)

Рыночные реформы 1991 — 1992 гг. обострили этот вопрос. В результате этого постановлением Верховного Совета РФ от 19 ноября 1992 г. был принят Закон Российской Федерации №3929-1 «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», вступивший в силу с 1 марта 1993 г., который ознаменовал собой качественный поворот в указанной проблеме.

Начиная с 1993 г. количество возбужденных дел о банкротстве предприятий растет в геометрической прогрессии.

#### *Лекция 6. Управление инновационными процессами в организации (предприятии)*

Инновационный потенциал и инновационный климат организации (предприятия).

Инновационный потенциал организации — это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений.

Потенциал организаций — главный критерий целесообразности их существования. Через рост потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Совершенствование организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер. Потенциал организации имеет две составляющие: готовность ее к стабильной производственной деятельности и готовность к инновациям. От состояния инновационного потенциала зависит выбор инновационной стратегии, поэтому его оценка — необходимая операция процесса разработки стратегии.

Инновационный климат является частью общей организационной культуры организации. Чаще всего инновационным климатом понимается комплекс условий, способствующий усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей, в результате человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным и готовым к творческой работе.

Инновационный климат — это сложившиеся за определенный период времени условия в окружении организации, влияющие на эффективность ее инновационной деятельности. Проявляется он через влияние на инновационный потенциал. Инновационный климат подразделяется на микроклимат и макроклимат, т.е. на составляющие микросреды и макросреды предприятия.

Инновационная цель выступает как глобальная стратегия предприятия, как средство достижения целей более высокого уровня: получение достаточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, сохранение, а затем и повышение конкурентных возможностей на рынке или в борьбе за госзаказ, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом. Задача состоит в том, чтобы перевести потенциал предприятия из одного состояния в другое, более высокое, доста-

точное для достижения цели. Рост инновационного потенциала предприятия как целого может осуществляться только через развитие компонентов его внутренней среды, поэтому необходим анализ внутренней среды организации.

Инновационная среда организации складывается из инновационного потенциала, дающего оценку состояния ее внутренней среды (одного из факторов конкурентоспособности и конкурентных преимуществ), инновационного климата, дающего оценку состояния ее внешней среды (одного из факторов привлекательности инновационного рынка).

Анализ инновационной среды организации сложен и трудоемок, поэтому большое внимание уделяется технологии его проведения. В дополнение к таким фундаментальным методам, как системный анализ, целевой и ситуационный, применяется метод СВОТ-анализа — оперативный диагностический анализ организации и ее среды.

Управление инновационной деятельностью предприятий на тактическом уровне в большинстве случаев реализуется на основании системы проектного управления. Управление инновационными проектами обеспечивает конкретизацию выбранных инновационных стратегий и их непосредственное воплощение в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. По своей сути управление проектом представляет собой целенаправленный системный процесс выработки и реализации управленческих решений, охватывающих все стадии осуществления конкретной разработки и направленных на ее успешное выполнение в рамках установленных временных, бюджетных и ресурсных ограничений.

Ключевыми элементами системы проектного управления инновационной деятельностью предприятия являются отдельные инновационные проекты. Инновационный проект представляет собой неповторяющийся комплекс мероприятий (научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих), выполняемых в установленной последовательности, взаимно связанных друг с другом по ресурсам, срокам и исполнителям, и направленных на достижение единой конечной цели – создание конкретного новшества.

Процесс разработки целевой комплексной программы базируется на понятиях и принципах программно-целевого планирования, а именно: целенаправленность как целевая ориентация программ на достижение конечных результатов; системность как разработка всей совокупности мер, необходимых для реализации; комплексность как соответствие промежуточных подцелей генеральной цели; обеспеченность финансовыми, информационными, материальными и трудовыми ресурсами; приоритетность через ранжирование проектов и программ по срочности исполнения и обеспечения ресурсами; экономическая безопасность проектов программы; согласованность программ различных уровней; своевременность достижения требуемого конечного результата.

### *Лекция 7. Управление персоналом организации (предприятия)*

Методологические основы управления персоналом организации (предприятия). Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом; систему управления персоналом, которая предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений; технологию управления персоналом, которая предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции по управлению персоналом организации.

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Выделяют три группы методов, применяемых в управлении персоналом.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Административные методы - это методы прямого воздействия: любой регламентирующий административный акт подлежит обязательному исполнению, то есть санкции предполагаются за невыполнение распоряжений. Эти методы соответствуют правовым нормам, действуют на определенном уровне управления, актам и распоряжениям вышестоящих органов.

Экономические методы основаны на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников на использование механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социальных механизмов управления (система взаимоотношений в коллективе, участие работников в управлении, формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование и т.д.). Специфика этих методов заключается в использовании неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Это методы косвенного воздействия, в которых нет четко определенного времени и обязательности воздействия.

Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в комплексе.

Методы построения системы управления персоналом. Наука и практика выработали инструментарию изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом: системный анализ, экономический анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, нормативный метод, параметрический метод, метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, корреляционный и регрессионный анализ, опытный метод, метод аналогий, блочный метод реализации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур, метод творческих совещаний, метод коллективного блокнота, метод контрольных вопросов, морфологический анализ.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе.

#### *Лекция 8. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала организации (предприятия)*

Система служебно-профессиональным продвижением персонала организации (предприятия). Служебно-профессиональное продвижение — серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать физическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником.

Система служебно-профессионального продвижения — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов: работа со студентами старших курсов; работа с молодыми специалистами; работа с линейными руководителями нижнего звена управления; работа с линейными руководителями среднего звена управления; работа с линейными руководителями высшего звена управления.

Функции менеджера по персоналу службы управления персоналом. Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Он должен быть готов выполнять следующие функции: разработка стратегии управления персоналом; разработка кадровой политики и планирование кадровой работы; обеспечение кадрами рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах, маркетинг персонала; поддержание деловых связей со службами занятости; планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, специалистов и руководителей; комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития; изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; создание условий для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планирование карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала; участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по расстановке специалистов; организация учета и движения персонала; изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению; управление занятостью персонала; оформление приема, перевода и увольнения работников; мотивация труда работников; участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; работа по профориентации; формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность); организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием, организация работы по их закреплению и использованию; организация работы по оценке персонала, формированию резерва, аттестации; применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива, диагностика социальных ситуаций; разработка и применение современных методов управления персоналом; использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе; применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях; управление социальными и производственными конфликтами и стрессами; участие в обеспечении психофизиологии, эргономике и эстетике труда; участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности; организация работы с увольняющимися работниками.

#### *Лекция 9. Управление производством организации (предприятия)*

Производство является ядром предприятия, построенным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств и предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению изделий.

Производственный процесс - комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки.

Он включает три элемента:

- процесс труда или целесообразную деятельность рабочих по обработке материалов с целью изготовления продукции высокого качества при минимальных затратах;
- предметы труда или материальные ресурсы, на которые направлена деятельность рабочих;
- средства труда или оборудование и машины, которые обеспечивают превращение материалов в готовые изделия.

Каждый производственный процесс состоит из множества частичных процессов, в результате выполнения которых создаются отдельные составные части товара. Все частичные процессы подразделяются на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Основными (общими) функциями управления производством являются: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль и регулирование.

Функция нормирования - процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Рассчитываемые по этой функции календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей и др.) служат основой планирования.

Функция планирования предусматривает определение конкретных задач каждому подразделению на различные плановые периоды и разработку производственных программ.

Функция координации позволяет добиться согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов. Реализуется в форме воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб предприятия и цехов, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция мотивации оказывает влияние на коллектив цеха в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер и т.д. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством.

Функция контроля проявляется в форме воздействия на коллектив людей посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений.

Функция регулирования непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. Функция регулирования воздействует на коллектив людей занятых в производстве, посредством принятия оперативных мер по предотвращению и, если это не удастся, то по устранению выявленных отклонений и перебоев в процессе производства. Одновременно с этим осуществляется координация текущей работы взаимосвязанных звеньев производства в целях обеспечения ритмичного хода производства.

Формирование производственных программ организации (предприятия). Производственная программа предприятия формируется таким образом, чтобы обеспечить выполнение плана продаж в конкретном периоде с учетом имеющихся у предприятия производственных возможностей. Проблема состоит в том, что производственные возможности предприятия по выпуску продукции могут быть больше или меньше запланированного объема продаж. Фактором производства, который чаще всего определяет возможности предприятия, является производственная мощность. Если производственная мощность, наоборот, будет меньше объема продаж, то в этом случае объем продаж не может быть выполненным, и необходимо либо увеличивать производственную мощность, либо уменьшать объем продаж. В этой связи производственная программа служит инструментом согласования возможного объема продаж с производственной мощностью предприятия в планируемом периоде.

Производственная программа не только устанавливает объем выпуска конечной продукции, но и является основой для расчета планов производства структурных подразделений предприятия. При расчете планов производства структурных подразделений (цехов, корпусов, производств, участков, поточных линий) помимо объемов товарной продукции, необходимой для обеспечения плана продаж, учитываются также необходимость изменения межцеховых и внутрицеховых заделов незавершенной производственным процессом продукции. Задания по выпуску конечной продукции финишным цехам, как правило, устанавливаются на уровне производственной программы предприятия. Что касается заданий промежуточным цехом, участвующим в изготовлении конечной продукции, то они могут быть больше показателей производственной программы, если планируется увеличение межцеховых заделов, или меньше, если предусматривается их уменьшение.

Производственная программа предприятия рассчитывается на год с разбивкой заданий по кварталам, а квартальных - по месяцам. В планах структурных подразделений задания производственной программы могут распределяться по более коротким периодам.

Основные этапы планирования производственной программы: анализ выполнения плана производства; анализ портфеля заказов; расчет производственной мощности; планирование выпуска продукции в натуральном выражении; планирование выпуска в стоимостном выражении; оценка производственной программы; разработка мер по реализации программы.

В процессе обоснования производственной программы необходимо проверить, находится ли планируемый объем производства в пределах «точек безубыточности». Для этого делается укрупненный расчет постоянных и переменных издержек, совокупного дохода от реализации продукции и прибыли для различных объемов производства, и по ним рассчитываются критические объемы, с которыми сравнивается планируемый объем производства.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по курсу, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения студентами конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний студентов по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Студентам предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен студенту, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности студента.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний студентов, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины*

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 акад. час. в неделю, всего в неделю – 2 акад. час. 30 минут;

- в течение недели 1 акад. час. работать с литературой в библиотеке;

- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятий, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы. Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков обучающимся могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Выполненные задания оцениваются на оценку.

*Описание последовательности действий студента*

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать по-

следовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения – посещать лекции и семинарские занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Процесс изучения дисциплины включает в себя следующую последовательность: работу под руководством преподавателя (лекции, практические занятия, консультации преподавателя, выполнение заданий, тестов, участие в опросах, консультации преподавателя по вопросам, в которых студент не смог разобраться самостоятельно и консультацию преподавателя перед зачетом); самостоятельную работу студента (проработка текстов лекций, подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск и изучение современной научной литературы, реферирование статей, разработка презентаций с использованием компьютерных программ, подготовка к зачету)

#### *Рекомендации по работе с литературой*

Необходимо, определить, с какой целью студент обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

#### *Советы по подготовке к зачету*

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повторение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятель-

ное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.