

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Декан

Дата подписания: 02.08.2025 15:49:36

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«20» мая 2025 г.

Рабочая программа дисциплины
Теория организации и организационное поведение

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы магистратуры
38.04.02.08 Менеджмент организации

Для набора 2025 года

Квалификация
магистр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Курс	1		Итого	
Вид занятий	уп	рп		
Лекции	8	8	8	8
Лабораторные	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	147	147	147	147
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 г. протокол № 9.

Программу составил(и): к.э.н., доц., Попова Н.В.

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор В.М. Джуха

Директор института магистратуры: д.э.н., профессор Е.А. Иванова

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	изучение теоретических основ и получение практических навыков анализа и проектирования организаций для решения задач управления, изучение способов адаптации организации к изменениям в окружении организации.
-----	--

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-1. Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- методы управления коллективом, особенности кросскультурных отношений, теоретические основы разработки программ организационного развития и адекватных изменений (соотнесено с индикатором ПК-1.1);

Уметь:

- выбирать правильную стратегию и стиль руководства, учитывая особенности коллектива и формировать программу изменения организации в соответствии с изменениями внешнего окружения (соотнесено с индикатором ПК-1.2);

Владеть:

- навыками распределения задач и полномочий в коллективе, методами практической разработки программы изменений организации и инструментами оценки внешней среды (соотнесено с индикатором ПК-1.3).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Основы теории организации

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1. Введение в теорию сложности. Виды сложности. Измерение сложности и тенденции возрастания сложности в мире. Организация как открытая система. Свойства современных организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Подходы к анализу и проектированию организаций. Три аспекта определения организации. Проблема организационной сложности. Роль организаций в современном мире. Тема 1.2. Организационная сложность и организационное развитие. Развитие и эволюция организаций. Организация как система. Изменения среды и процессы адаптации организаций. Условия развития и оценки стратегических способностей и уровня организации. Соотношение неопределенности. Основные постулаты организаций.	Лекционные занятия	1	2	ПК-1
1.2	Тема 1.3. Управление развитием организаций, основы теории развития организаций, количественные и качественные изменения. Методы организационного развития. Системы ценностей работников и уровни культуры организации. Влияние личностных качеств руководителя на эффективность организации. Психологические активы организации. Четыре типа ценностей в организации (по Г.Хавстиду). Тема 1.4. Управление групповым организационным поведением. Анализ системы ценностей работников (анкетный опрос). Обработка анкет и построение профиля оценок. Диагностика состояния и потенциала группы. Оценка материализованных знаний и человеческого капитала организации. Постановка задачи и вывод расчетных соотношений. Расчеты показателей для конкретной организации.	Лекционные занятия	1	2	ПК-1
1.3	тема 1.1. Динамика управления организациями. Жизненный цикл и эволюционное управление организацией. Модель развития организации. Циклы развития и бифуркации. Революционные и эволюционные изменения. Интеллектуальные и обучающиеся организации. Многомерные организации. тема 1.2. Методы расчета уровня организации предприятия. Четкие и нечеткие оценки. Расчеты изменений уровня организации за счет принятия решений менеджером. Чувствительность уровня организации к решениям менеджмента. Расчеты примеров. тема 1.3. Управление подразделением предприятия на основе критериев организации ». Постановка задачи. Вероятностные меры изменений уровней организации. Оценки распределений показателей работы. Расчеты изменений уровней организации.	Практические занятия	1	6	ПК-1
1.4	Тема 1.1. Методика анализа взаимоотношений в организации. Матрица Ж.Морено и ее применение для оценки взаимоотношений	Лабораторные занятия	1	2	ПК-1

	работников. Индексы сплоченности и конфликтности. Выявление лидера и структуры неформальной группы. Использование результатов в практике управления подразделением. Расчеты примеров в ПО Libre Office. Тема 1.2. "Синтез простой организации». Логика процесса построения организации. Декомпозиция функций и задач, определение функциональных элементов. Построение матрицы ответственности. Проектирование организационной структуры управления. Расчеты примеров в ПО Libre Office.				
1.5	Тема 1.3. "Адаптивное управление работой организации». Понятие и характеристики адаптивного управления организацией. Анализ изменений среды и их статистических характеристик. Правила адаптивного принятия решений. Анализ конкретных примеров адаптивного управления в ПО Libre Office. Тема 1.4. Решение задачи о назначении в организации. Постановка и формализация задачи о назначении. Оценка характеристик работников и вывод решающих правил. Примеры решения конкретных задач на предприятиях. Расчеты выполняются в ПО Libre Office.	Лабораторные занятия	1	2	ПК-1
1.6	Динамика организационного поведения и матрица Маслоу+.Анализ четырех уровней потребностей и уровней индивида субъекта, личности и лидера. Распределение типов в организации.	Самостоятельная работа	1	20	ПК-1
1.7	Расчеты уровней организации подразделений и групп работников.Определение вероятностей состояний работников. Экспериментальные измерения вероятностей состояний. Расчеты выполняются в ПО Libre Office.	Самостоятельная работа	1	10	ПК-1
1.8	Построение траектории изменений состояний организации и расчеты переходных вероятностей. Построение матрицы состояний. Матрицы выполняются в ПО Libre Office. Подготовка контрольной работы (задания для КР приведены в приложении 1).	Самостоятельная работа	1	20	ПК-1
1.9	Экспериментальная проверка закона необходимого разнообразия. Расчеты изменения уровней организации при получении дополнительных знаний.	Самостоятельная работа	1	10	ПК-1
1.10	Соотношение неопределенностей в статистике и экономических науках.Примеры применения соотношения неопределенностей.Соотношение неопределенностей в социальных науках.	Самостоятельная работа	1	20	ПК-1

Раздел 2. Организационное поведение

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1. Организационный механизм и организационное поведение». Характеристики и особенности организационного поведения. Потребности как основа поведения работника. Индивид, субъект, личность и лидер- четыре уровня потребностей. Отображение на уровни организационного развития.Модели организационного поведения. Траектории движения организации и поведение организации в пространстве состояний. Тема 2.2. Моделирование организационного поведения» Организационный анализ и синтез организации. Модели организационного проектирования. Менеджерская информационная система и информированность менеджера. Построение менеджерской грамматики. Стратегическое позиционирование организации.	Лекционные занятия	1	2	ПК-1
2.2	Тема 2.3. Особенности организационного поведения ». Личность в организации. Установки и мотивация работников. Законы мотивации и стимулирования. Выбор стратегии мотивации и стиля руководства. Теория полезности в решении задач мотивации. Функция желательности Д.Харрингтона. Тема 2.4. Управление организационным поведением. Организационное поведение и организационная культура. Типология организационных культур. Задача управления корпоративной культурой и технология ее решения. Задачи управления социально-психологическим климатом организации.	Лекционные занятия	1	2	ПК-1
2.3	Тема 2.1. Оценки информированности менеджеров и ее влияния на организационные процессы. Понятие и состав оценки информированности менеджера. Методика оценки информированности. Закономерность связи информированности и уровня организации. Изучение этой зависимости на конкретном примере. Тема 2.2. Проектирование коммуникаций в организации » Организация коммуникаций в организации и оценка их влияния на эффективность организационных процессов. Согласование пропускных способностей звеньев. Оптимизация системы	Практические занятия	1	2	ПК-1

	коммуникаций. Тема 2.3. Управление стрессами и конфликтами в организации ». Закономерности возникновения и управления стрессами. Оптимальный режим работы сотрудника. Функциональные конфликты, применение матрицы конфликтов для управления конфликтами. Разбор примеров управления конфликтами в организациях. Защита контрольной исследовательской работы Тема 2.4 Методы оценки эффективности организаций. Концепция оценки эффективности. Методы детерминированной оценки достижимости целей организации. Методика Д.Ригтса. Вероятностные оценки показателей эффективности. Примеры практических расчетов.				
2.4	Тема 2.3 Прогнозирование и оптимизация потребности в работниках организации. Задача прогнозирования потребности, методы ее решения. Пример расчетов прогнозов и потребности в кадрах для конкретной организации. Расчеты примеров в ПО Libre Office. Тема 2.2 Проектирование коммуникаций в организации. Организация коммуникаций в организации и оценка их влияния на эффективность организационных процессов. Согласование пропускных способностей звеньев. Оптимизация системы коммуникаций. Работа выполняется в ПО Libre Office.	Лабораторные занятия	1	2	ПК-1
2.5	Тема 2.3. Управление стрессами и конфликтами в организации. Закономерности возникновения и управления стрессами. Оптимальный режим работы сотрудника. Функциональные конфликты, применение матрицы конфликтов для управления конфликтами. Разбор примеров управления конфликтами в организациях. Защита контрольной исследовательской работы выполненной в ПО Libre Office. Тема 2.4. Методы оценки эффективности организаций. Концепция оценки эффективности. Методы детерминированной оценки достижимости целей организации. Методика Д.Ригтса. Вероятностные оценки показателей эффективности. Примеры практических расчетов.	Лабораторные занятия	1	2	ПК-1
2.6	Организационное изменение и организационное развитие. Методы организационного развития и примеры применения технологий.	Самостоятельная работа	1	10	ПК-1
2.7	Конфликтные ситуации в организации и методы разрешения конфликтов. Построение матрицы разрешения конфликтов, применение матрицы для реальных ситуаций разрешения конфликтов.	Самостоятельная работа	1	10	ПК-1
2.8	Развитие и эволюция организаций. Организация как система. Изменения среды и процессы адаптации организаций. Условия развития и оценки стратегических способностей и уровня организации. Соотношение неопределенности. Основные постулаты организаций.	Самостоятельная работа	1	10	ПК-1
2.9	Особенности организационного поведения. Личность в организации. Установки и мотивация работников. Законы мотивации и стимулирования. Выбор стратегии мотивации и стиля руководства. Теория полезности в решении задач мотивации. Функция желательности Д.Харрингтона. Организационное изменение и организационное развитие. При изучении темы используется ПО Libre Office. Подготовка контрольной работы.	Самостоятельная работа	1	20	ПК-1
2.10	Современные тенденции развития организаций. Особенности обучающихся и интеллектуальных организаций. Подготовка контрольной работы (задания для КР приведены в приложении 1).	Самостоятельная работа	1	17	ПК-1
2.11	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	1	9	ПК-1

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Туровец О. Г.	Организация производства и управление предприятием: учеб. для вузов	М.: ИНФРА-М, 2009	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 100 экз.
2	Долятовский В. А., Долятовская В. Н.	Исследование систем управления: Учеб.-практ. пособие	Ростов н/Д: MapT, 2004	Библиотека РГЭУ (РИНХ) / 499 экз.

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
3	Коршикова М. В.	Теория организации: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2016	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Ружанская Л. С., Яшин А. А., Солдатова Ю. В.	Теория организации: учебное пособие	Москва: ФЛИНТА, 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Тараненко, О. Н., Боровикова, Н. В.	Теория организации: практикум	Ставрополь: Северо- Кавказский федеральный университет, 2015	ЭБС «IPR SMART»
6	Силич, М. П., Кудряшова, Л. В.	Теория организации: учебное пособие	Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016	ЭБС «IPR SMART»
7	Короткий, С. В.	Теория организации: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2019	ЭБС «IPR SMART»
8		Автоматизация процессов управления: журнал	Ульяновск: Научно- производственное объединение «Марс», 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
9	Шапиро С. А.	Организационное поведение: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ- Медиа, 2019	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС
LibreOffice

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными и/или свободно распространяемыми программными средствами и выходом в Интернет, и/или в специализированных лабораториях, предусмотренных образовательной программой.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способен управлять изменениями в организации с учетом трансформации внешней среды			
З - методы управления коллективом, особенности кросскультурных отношений, теоретические основы разработки программ организационного развития и адекватных изменений	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных,	полнота и содержательность ответа; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	Вопросы к экзамену (1-38), задачи для контрольной работы (1-30), тесты (1-12), коллоквиум (1-15), круглый стол (1-14), задачи для лабораторных работ (1-3), доклады (1-17)
У - выбирать правильную стратегию и стиль руководства, учитывая особенности коллектива и формировать программу изменения организации в соответствии с изменениями внешнего окружения	использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию, соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	Вопросы к экзамену (1-38), задачи для контрольной работы (1-30), тесты (1-12), коллоквиум (1-15), круглый стол (1-14), задачи для лабораторных работ (1-3), доклады (1-17)
В - навыками распределения задач и полномочий в коллективе, методами практической разработки программы	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных	полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при	Вопросы к экзамену (1-38), задачи для контрольной работы (1-30), тесты (1-12), коллоквиум (1-15), круглый стол

изменений организации и инструментами оценки внешней среды	информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы	(1-14), задачи для лабораторных работ (1-3), доклады (1-17)
--	--	--	---

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

- 84-100 баллов (оценка «отлично»)
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»)
- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно)
- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно)

- 50-100 баллов (зачтено)
- 0-49 баллов (не зачтено)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Организация как структура и как процесс
2. Определение организации. Три аспекта организации.
3. Легитимность организации. Закон сохранения организации.
4. Формальная и неформальная организация
5. Общие характеристики организаций. Формирование миссии организации.
6. Основные составляющие успеха организации
7. Жизненный цикл организации
8. Структурные переменные организации
9. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации
10. Классическая теория организации
11. Факторы эффективной организации. Аксиома У.Р.Эшби.
12. Теория административного поведения. Теория Глассиера
13. Теория организационного потенциала
14. Теория институтов и институциональных изменений
15. Понятие и структура организационной культуры. Содержание организационной культуры

16. Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры
17. Изменение организационной культуры
18. Влияние культуры на организационную эффективность (модель Сате). Модель Питерса – Уотермана
19. Модель Парсонса. Модель Квина – Рорбаха
20. Соответствие культуры принятой стратегии
21. Управление организационной культурой
22. Национальное в организационной культуре. Системный подход к анализу национального в организационной культуре (модель Дж. Миллера)
23. Модель Г. Хофстеда. Модель Лэйн и Дистефано
24. Модель Оучи. Проектирование организационной культуры
25. Сущность процесса организационного проектирования. Традиционные методы проектирования
26. Современные методы проектирования. Концепция "чёрного ящика"
27. Критерии управления проектными работами. Факторы проектирования организации
28. Разделение труда и специализация
29. Департаментализация и кооперация
30. Связи в организации и координация
31. Масштаб управляемости и контроля
32. Иерархия в организации и её уровни. Метод расчета числа уровней структуры организации.
33. Распределение прав и ответственности
34. Централизация и децентрализация
35. Дифференциация и интеграция
36. Общие положения и требования к управлению промышленным предприятием и объединением
37. Формирование организационной структуры на основе метода аналогий
38. Экспертный метод формирования организационной структуры

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если студент правильно, содержательно и на современном уровне раскрыл суть изучаемого вопроса, привел практические примеры и решил задачу;
- оценка хорошо» (67-83 балла), если студент достаточно четко представил суть проблемы, но допусти некоторые неточности и решил правильно задачу;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов), если имеет общие, не совсем конкретные и глубокие сведения о вопросах билета, решил задачу правильно;
- оценка неудовлетворительно» (0-49 баллов), если ответы не полны, расплывчаты, задача не решена.

Задачи для контрольной работы

Задача 1. Анализ показателей организации экономической деятельности.

Дано:

1. Постоянные издержки: $CF=150+n$ тыс.руб.;
2. Переменные издержки: $CV=40+n$;
3. Себестоимость изделия: $ACV=100$ руб./шт.;
4. Продажная цена изделия: $p_v=180$ руб./шт.;
5. $Q_{\text{реал}}=2*Q_{\text{бу.}}$

$$N=9$$

Найти:

1. CF, CV ;
2. $Q_{\text{бу.}}$;
3. $Q_{\text{реал}}$;
4. КБ;
5. ЗФП;
6. ОЛ;
7. Класс состояния предприятия, поставить диагноз;
8. Размер прибыли;
9. Дать рекомендации по улучшению состояния предприятия.

Постоянные и переменные издержку в данном примере будут:

$$CF=150+n=159 \text{ тыс.руб.}$$

$$CV=40+n=49 \text{ тыс.руб.}$$

Найдем точку безубыточности:

$$Q_{\text{бу}} = \frac{CF}{p_v - ACV} = \frac{159000}{80} = 1987,5 \text{ шт.}$$

Реальный объем производства:

$$Q_{\text{реал}} = 2 * Q_{\text{бу}} = 3975 \text{ шт.}$$

Кромка финансовой безопасности:

$$KB = Q_{\text{реал}} - Q_{\text{бу}} = 3975 - 1987,5 = 1987,5 \text{ шт.}$$

Запас финансовой прочности:

$$ЗФП = \frac{КП}{Q_{\text{бл}}} * 100\% = \frac{1987,5}{1987,5} * 100\% = 100\%$$

$$OL = \frac{TR - CV}{B}$$

Рассчитаем доход организации и ее прибыль:

$$TR = p_v * Q_{\text{реал}} = 180 * 3975 = 715500 \text{руб.}$$

$$B = TR - CF - ACV * Q_{\text{реал}} = 715,5 - 159 - 100 * 3,975 = 159 \text{тыс.руб}$$

$$OL = \frac{715500 - 49000}{159000} = 4,2$$

Можно определить по таблице классов состояний, что фирма находится в критическом состоянии, и имеет небольшую прибыль. Но фирма имеет высокий потенциал развития, при увеличении объема производства на 1% прибыль увеличится на 4,2 %. Для улучшения своего состояния фирме необходимо увеличить объем производства.

Задача 2. Провести организационную диагностику предприятия, выделить недостатки менеджмента и предложить методы их устранения.

В организации был проведен диагностический анализ с помощью экспертизы. По результатам анализа был построен диагностический профиль организации, характеризующий различные стороны ее деятельности. В котором:

S^N – нормальные состояния организации.

S^+ - отклонения от плановой траектории, способствующие более эффективному развитию предприятия.

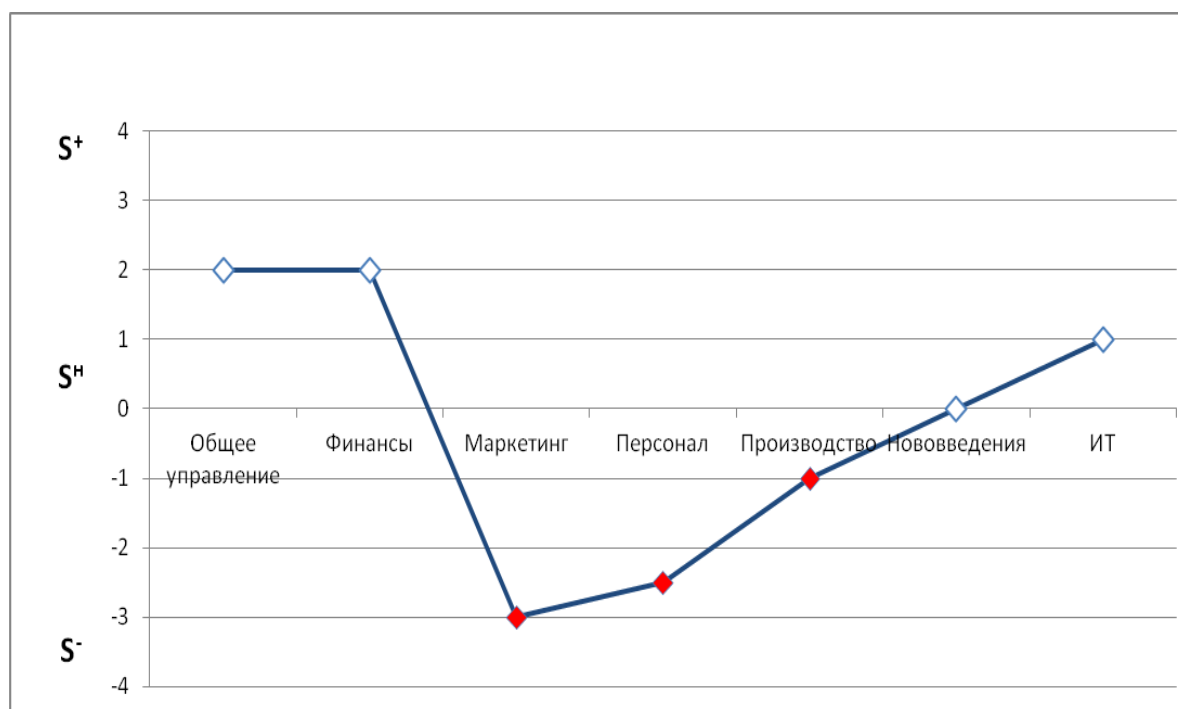
S^- - отклонения от плановой траектории, способствующие развитию кризисного состояния предприятия.

Эксперты будут осуществлять оценку успешности деятельности диагностируемой области организации по шкале от -4 до +4 баллов. Каждую область можно характеризовать по степени отклонения от нормального состояния.

Возможные состояния и их признаки

S^+	S^-
-------	-------

1. Выход на устойчивый режим функционирования предприятия. (Получение крупных заказов, целенаправленное управление) 2. Оптимизация производства и существенные инновации. (Сознательное долгосрочное планирование, Создание инициативных групп по разработке стратегии) 3. Значительное расширение предприятия. (Критическая оценка достижений, разработка стратегии развития) 4. Достижение высокой степени развития предприятия. (Постоянный мониторинг рынка, эффективная система принятия решений)	1. Снижение прибыли. Скрытая стадия кризиса. (Отсутствие четких целей, ошибки руководства) 2. Первые симптомы кризиса. Первые убытки. (Конфликты подразделений, рост выпуска бракованных изделий) 3. Неустойчивое положение на рынке. (Равнодушие работников, низкая мотивация, отсутствие улучшений, нововведений) 4. Явное кризисное состояние. (конфликты с заказчиками, упадок культуры, рост убытков, долгов фирмы)
--	--



Благодаря диагностическому профилю можно выявить проблемы в области маркетинга, персонала и нововведений.

Подсистема «Маркетинг» – граф причин:

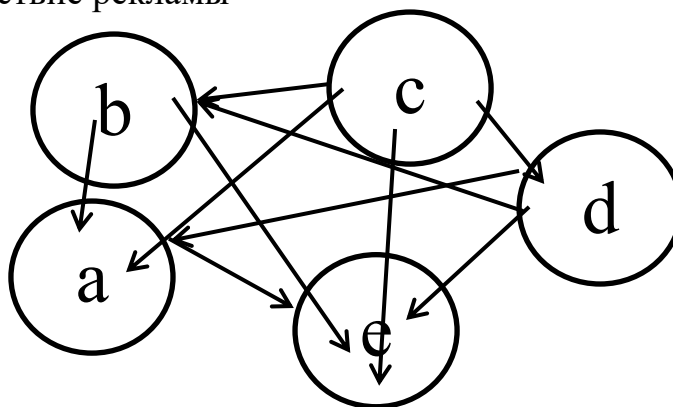
а–отсутствие своевременной и достоверной информации о требованиях рынка

б – отсутствие маркетинговой стратегии

с–нехватка средств для содержания полноценного маркетингового отдела

д – отсутствие высококвалифицированных специалистов-маркетологов

е–слабое воздействие рекламы



	a	b	c	d	e	Σ
a	-	0	0	0	1	1
b	1	-	0	0	1	2
c	1	1	-	1	1	4
d	1	1	0	-	1	3
e	0	0	0	0	-	0

Корневая
проблема

Подсистема управления персоналом – граф причин:

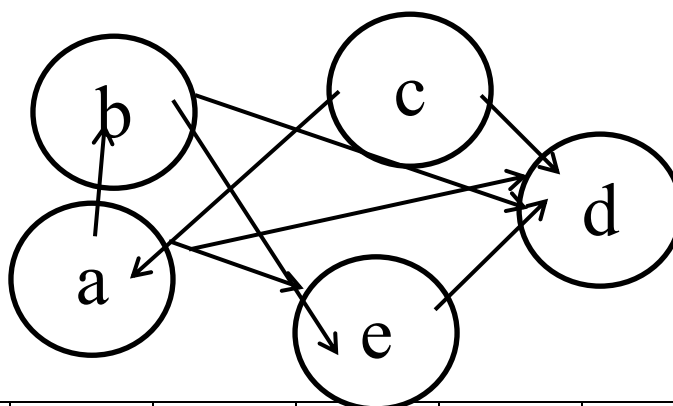
а – отсутствие явного лидера

б–слабая мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

с – некачественный отбор кадров

д–конфликты, плохая атмосфера в коллективе

е–отсутствие дисциплины



	a	b	c	d	e	Σ
a	-	1	0	1	1	3
b	0	-	0	1	1	2
c	1	0	-	1	0	2

d	0	0	0	-	0	0
e	0	0	0	1	-	1

Корневая
проблема

Подсистема «Производство» – граф причин:

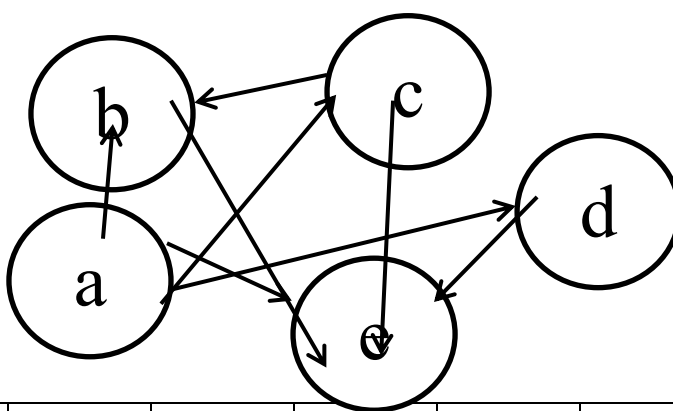
a – устаревшее оборудование

b – увеличение вероятности выпуска бракованных изделий

c – частые поломки оборудования

d – низкий уровень автоматизации деятельности

e – снижение качества изделий



	a	b	c	d	e	Σ
a	-	1	1	1	1	4
b	0	-	0	0	1	1
c	0	1	-	0	1	2
d	0	0	0	-	1	1
e	0	0	0	0	-	0

Корневая
проблема

Подсистемы менеджмента	Корневая проблема	Действия, необходимые для решения проблемы	
Маркетинг	Нехватка средств для содержания полноценного маркетингового отдела; отсутствие высококвалифицированных специалистов-маркетологов	$U_{11}; U_{12}, U_{13}$	
Персонал	Отсутствие явного лидера;	U_{21}, U_{22}	
Производство	Устаревшее оборудование; снижение качества изделий	U_{31}	

U_{11} – Выделить необходимые средства для продуктивной работы отдела маркетинга

U_{12} – Обеспечить повышение квалификации имеющихся маркетологов

U_{13} – Найти высококвалифицированных маркетологов

U_{21} – Пригласить квалифицированного менеджера с лидерскими качествами, способного сплотить коллектив

U_{22} – Выбрать из коллектива кандидата на руководящую должность

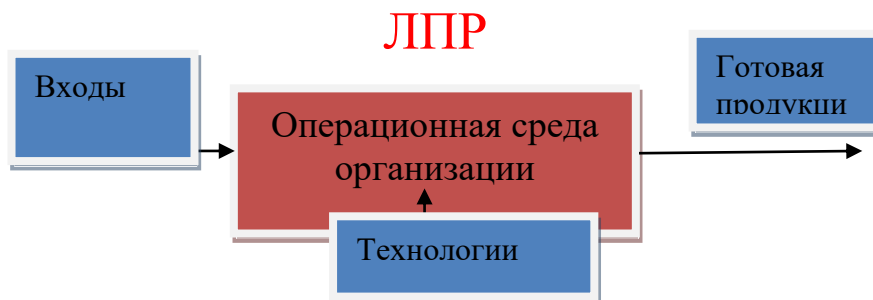
U_{31} – Постепенное приобретение нового оборудования и переобучение персонала

Стратегия устранения проблемы менеджмента:

$$S = U_{13} + U_{21} + U_{31}$$

Выбранная стратегия решения выделенных проблем организации рассчитана на получение скорейшего результата и выбрана с условием минимальных затрат на её реализацию, за исключением стратегии в решении проблемы, связанной с производством, для которой эти затраты являются необходимостью.

Задача 3. Расчёт числа уровней организационной структуры управления



Пусть V – каждый уровень, через который проходит информация с помощью коэффициента сжатия перед тем как попасть к лицу, принимающему решение.

Пусть $K_{сж} \leq 2 \text{ const} = 0,2$

Наша фирма в день обрабатывает 10^{18} байт/д информации,

А к ЛПР приходит 10^7 байт/д

1) Сколько должно быть уровней при $K_{сж} = 0,8$?

2) Если будет 4 уровня, то какой должен быть $K_{сж}$?

$$1. N = \frac{LgVn - LgVo}{LgK_{сж}} = \frac{Lg\left(\frac{10^7}{10^{18}}\right)}{Lg 10^{-1}} = 7 \text{ уровней}$$

$$2. LgK_{сж} = \frac{Lg\left(\frac{V8}{V0}\right)}{n} = \frac{-9}{4} = -2,25$$

следовательно, $K_{сж} = 10^{-2,25} = 0,022\%$

Из чего следует, что при этом коэффициент сжатия к ЛПР будет приходить 2,2% информации.

Критерии оценивания:

50-100 баллов (зачтено) – обучающийся демонстрирует наличие твердых знаний, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильно решенная задача с интерпретацией полученных результатов.

0-49 баллов (не зачтено) – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы; не верно решенная задача.

Тесты

1. Банк тестов по модулям и (или) темам

1. Теория организации:

- А. Наука, изучающая основные принципы, законы и закономерности природы и общества.
- Б. Наука о принципах, законах и закономерностях создания, развития и функционирования организаций.
- В. Наука о количественных соотношениях и качественных характеристиках объектов окружающего мира.

2. Объекты внешней среды организации:

- А. Люди и организации, с которыми взаимодействует рассматриваемая организация.
- Б. Все то, что находится за пределами данной организации.
- В. Природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация.

3. Объект организационной деятельности в организации:

- А. Администрация.
- Б. Управленческий аппарат организации;
- В. Исполнители.

4. Неформальные организации:

- А. Кооперативные организации с небольшой численностью персонала.
- Б. Не зарегистрированные в государственном порядке организации.
- В. Государственные и муниципальные предприятия.

5. Система управления организацией:

А. Сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задания.

Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В. Руководитель организации и его заместители.

6. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, - это:

А. призвание

Б. миссия

В. план

Г. стратегия

7. Жизненный цикл организации:

А. Время от момента зарождения организации до ее ликвидации.

Б. Подготовительный этап, предшествующий созданию организации.

В. Период стабильной и эффективной работы организации.

8. Возможны следующие сочетания изменений в поведении и культуре организации:

А. изменения в культуре без изменений в поведении; +

Б. изменения поведения без изменений в культуре; +

В. изменения и в поведении и в культуре. +

9. К методам изменения организационной культуры можно отнести:

А. изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров; +

Б. изменение стиля управления кризисом или конфликтом; +

В. изменение критерия стимулирования; +

Г. смена акцентов в кадровой политике. +

10. Изменения в содержании культуры требуется в следующих случаях:

А.. фундаментальные изменения миссии организации; +

Б. усиление международной конкуренции; +

В. значительные технологические изменения; +

Г. глобальные изменения на рынке; +

Д. быстрый рост организации. +

11. Организационная культура:

А. Исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени.

Б. Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

В. Образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации.

12. Система, характеризующаяся высокой чувствительностью к внешним воздействиям и как следствие слабой устойчивостью, называется:

- А. открытой
- Б. мягкой
- В. жесткой
- Г. закрытой

Критерии оценивания

- 20-25 баллов выставляется студенту, если тест решен правильно на 71-100%;
- 10-19 баллов выставляется студенту, если тест решен правильно на 51-70%;
- 5-9 баллов если тест решен правильно на 25-50%;
- 0-4 баллов при тест решен правильно на 0-24%.

Вопросы для коллоквиумов

1. Что такое процесс управления организаций?
2. Из чего складывается процесс управления организацией?
3. Что такое управленческое решение?
4. Что такое метод управления организацией?
5. В чем состоят особенности административных, организационных и психологических методов управления организацией?
6. Чем отличается прямой метод управления от косвенного?
7. Что такое организация организации?
8. Как Вы понимаете понятие «организация» в двух ее смыслах?
9. Что такое управленческая технология?
10. Что такое эффективность управления организацией?
11. Через какие основные формы проявляется эффективность управления организацией?
12. Что такое результативность организации?
13. Диагностика корпорации методом ОСАИ
14. Методика формирования стратегии фирмы
15. Разработка программы организационного развития

Критерии оценивания:

- 12-15 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;
- 8-11 баллов, если проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;
- 5-7 баллов при правильном понимании проблемы;
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

Темы для круглого стола

1. Какие особенности имеет государство как организация?
2. Что является миссией и главной целью государства как организации?
3. Что такое законы организации и система законов организации?

4. Как формулируются и проявляются законы синергии и инновации в организации?
5. Как формулируются и проявляются законы композиции и формации в организации?
6. Как формулируются и проявляются законы соответствия и информации в организации?
7. Как формулируются и проявляются законы итерации и единства в организации?
8. Как формулируются и проявляются законы онтогенеза и самосохранения в организации?
9. Что такое организационная структура управления.
10. Какие типы организационных структур управления Вы знаете?
11. Что такое механистические ОСУ?
12. Как Вы понимаете линейно-функциональные ОСУ?
13. Чем линейно-штабные организационные структуры управления отличаются от линейно-функциональных?
14. Расскажите о различных подвидах дивизиональных ОСУ.

Критерии оценивания:

- 20-25 баллов выставляется студенту, если на поставленную проблему даны правильные и аргументированные ответы;
- 10-19 баллов, если проблема в целом освещена, но без серьезной аргументации;
- 5-9 баллов при правильном понимании проблемы;
- 0-4 балла при отсутствии понимания и знаний о проблеме.

Задачи для лабораторных работ

1 Задачи репродуктивного уровня

Метод укрупненных нормативов численности ИТР и служащих

Метод основан на использовании типовых структур в сочетании с многофакторным анализом условий производства в конкретной области. В результате работы, проводимой специализированными организациями по анализу зависимости параметров организационных структур от факторов производства на большинстве предприятий отрасли, разрабатываются формулы вычисления параметров структуры управления, представляющие собой степенные (логарифмические) или линейные многофакторные уравнения регрессии. На основе этих формул в соответствующих органах многоотраслевого министерства разрабатываются нормативы численности ИТР и служащих по каждой функции управления.

1. По типовой структуре устанавливается **количество и состав подразделений управления, а также состав необходимых функций управления.**
2. Определяется **значение факторов, влияющих на объем работ по функции управления, а значит, и на требуемую численность работников.** На предприятиях-эталонах проводится многофакторный регрессионный анализ, в результате которого **вычисляются значения коэффициентов и показателей степени в формулах расчета численности работников по каждой функции управления:**

$$H_i = K * X^a * Y^b * \dots * Z^c, \text{ где}$$

H_i - норматив численности по i -той функции управления;

X, Y, Z - численные значения факторов (технико-экономических показателей предприятия), влияющих на численность работников управления по соответствующей функции;

a, b, c - показатели, указывающие на степень влияния отдельных факторов на величину работников управления по i -той функции;

K - постоянный коэффициент.

4. По разработанным нормативам **вычисляются значения норм численности работников управления** на конкретном предприятии, исходя из значений факторов производства в данных условиях.

5. Разрабатываются **типовые штатные расписания, положения о структурных подразделениях и должностные инструкции руководителям и специалистам** для каждой группы предприятий и объединений.

6. В пределах установленной численности работников по каждой функции **формируется внутренняя структура подразделений управления** (количество уровней управления в отделе, состав и количество бюро, групп, секций). Основной организационной единицей в аппарате управления предприятия является отдел. Для создания отдела рекомендуется минимум - 7-10 человек (для конструкторско-технологического - 15-20), для создания бюро - 4-7 человек (для конструкторского - технологического - 12-16).

Параметры внутренней структуры отдела управления могут вычисляться по формулам:

число заместителей начальника отдела:

$$Ч_{зам} = 0.60 + 0.206 * H_i;$$

число бюро (начальников бюро) в отделе:

$$Ч_{бюр} = 0.60 + 0.0925 * H_i;$$

групп (руководителей групп):

$$Ч_{grp} = - 0.26 + 0.2567 * H_i;$$

исполнителей:

$$Ч_{исп} = - 1.66 + 0.6272 * H_i ,$$

где H_i - численность работников отдела по i -той функции управления.

7. **Определяется число уровней управления в линейной и функциональной части организационной структуры предприятия.** Количество уровней линейного руководства предприятием, где на высшем уровне управленческие решения принимаются одним руководителем (директором или по его поручению - одним из его заместителей), может быть рассчитано на основе следующего уравнения :

$$\frac{P_0}{H_{yn} \cdot C \cdot H_{yc}^{h_l - 1}} = 1,$$

В результате преобразования к логарифмическому виду, данное уравнение примет вид:

$$h_l = \frac{\lg P_0 - \lg H_{yn} - \lg C + \lg H_{yc}}{\lg H_{yc}} , \text{ где}$$

h_l - количество уровней общего (линейного управления);

P_0 - общая численность работающих на предприятии (рассчитанная по соответствующим нормам времени и укрупненным нормативам численности); H_{yn} - норма управляемости для руководителя низшего уровня управления (мастеров), H_{yn} примерно равно 15-20 человек;

H_{yc} - норма управляемости для руководителей высших уровней (первая, вторая ступень), H_{yc} примерно равно 5-8 человек;

C - сменность работы предприятия.

Например, при общей численности работающих $P_0=16420$ человек, двухсменной работе $C=2$, норме управляемости для мастеров $H_{yn}=25$ человек, средней норме управляемости для руководителей вышестоящих уровней $H_{yc}=6$ человек, количество уровней линейного руководства составит 4:

$$h_l = \frac{\lg 16420 - \lg 25 - \lg 2 + \lg 6}{\lg 6} = \frac{4.2153 - 1.3979 - 0.3010 + 0.7782}{0.7782} = 4.2336 \approx 4.$$

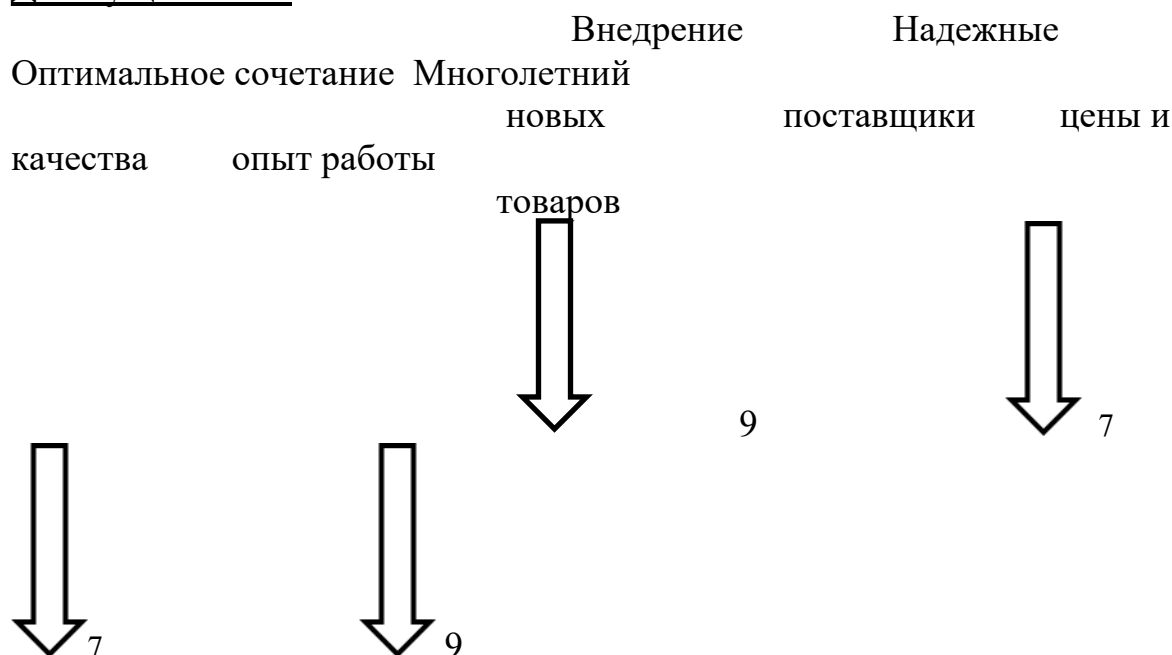
2 Задачи реконструктивного уровня

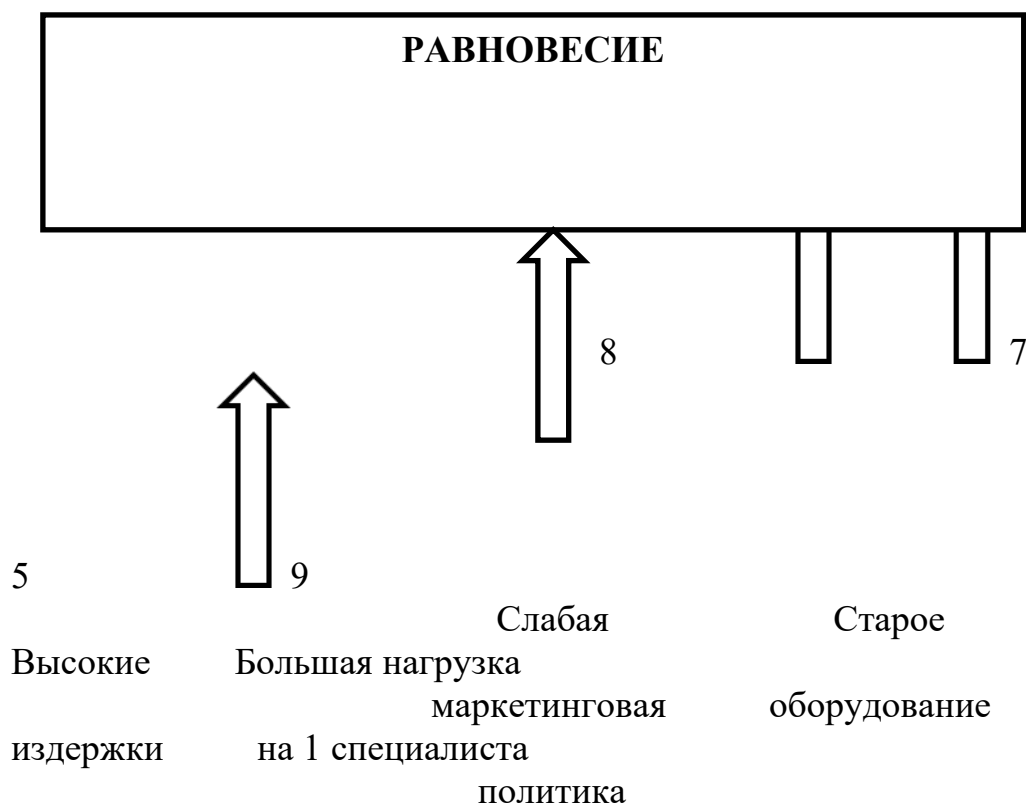
Задача. Построение поля сил Курта Левина

Для любой организации:

1. Определить цель организации, возможности,
2. Выделить движущие и сдерживающие силы,
3. Построить диаграмму,
4. Дать количественные оценки движущим и сдерживающим силам,
5. Дать рекомендации.

Движущие силы





Сдерживающие силы

Сдерживающие силы

$$\Sigma^{+} = 32$$

$$\Sigma^{-} = 29$$

$$B_i = \begin{cases} 0 \\ 1 - \text{очень слабое} \\ 3 - \text{сильное} \\ 5 - \text{существенное} \\ 7 - \text{значительное} \\ 9 - \text{высокое} \end{cases}$$

$\Sigma^{-} < \Sigma^{+} \rightarrow$ рост, улучшение ситуации

1. Определить оптимальную величину затрат на производство и сбыт продукции предприятия для обеспечения получения прибыли при уровне цен на рынке, который предприятие может достичь для своей продукции;
2. Установить полезность продукции предприятия для потенциальных покупателей и меры по обоснованию соответствия уровня запрашиваемых цен на продукцию их потребительским свойствам;
3. Найти величину объема продаж продукции или долю рынка для предприятия, при котором его производство наиболее прибыльно;

4. Уточнение маркетинговой стратегии предприятия;
5. Определение потенциальных конкурентов продукции предприятия.

3 Задачи творческого уровня

Задание .**Расчет прогноза потребности организации в кадрах**

Дано:

условие					ключ	
t	2013	2014	2015	2016	2017	2018
v	3,2	4,3	4,8	5,4	6	6,7
N _{мен}	60	63	67	76	119,8	124,91
N _{эк}	18	20	23	29	59	62.5

$$v(t)=v_0+bt$$

$$\begin{cases} 3,2=v_0+b*1 \\ 5,4=v_0+b*4 \end{cases}$$

$$-2,2=b-4b; -2,2=-3b; b=0,7$$

$$3,2=v_0+0,7; \Rightarrow v_0=2,5$$

$$v(t)=v_0+bt=2,5+0,7*t$$

$$v(2017)=2,5+5*0,7=2,5+3,5=6$$

$$v(2018)=2,5+0,7*6=2,5+4,2=6,7$$

$$N_{мен}=N_{м.о.}+c*v$$

$$\begin{cases} 60=N_{м.о.}+c*3,2 \\ 76=N_{м.о.}+c*5,4 \end{cases}$$

$$-16=-2,2c; \Rightarrow c=7,3 \text{ (на 1 млн выработки необходимо 7,3 менеджеров)}$$

$$N_{м.о.}=N_{мен}-c*v$$

$$N_{м.о.}=76+7,3*v$$

$$N_{м.о.}(2017)=76+7,3*6=76+43,8=119,8 \text{ человек}$$

$$N_{м.о.}(2018)=76+7,3*6,7=76+48,91=124,91 \text{ человек}$$

$$N_{эк}=N_{э.о.}+c*v$$

$$\begin{cases} 18=N_{э.о.}+c*3,2 \\ 29=N_{э.о.}+c*5,4 \end{cases}$$

$$-11=-2,2c; \Rightarrow c=5 \text{ (на 1 млн выработки необходимо 5 экономистов)}$$

$$N_{э.о.}=N_{эк}-c*v$$

$$N_{э.о.}=29+5*v$$

$$N_{\text{э.о}}(2017)=29+5*6=29+30=59 \text{ человек}$$

$$N_{\text{э.о}}(2018)=29+5*6,7=29+33,5=62,5 \text{ человек}$$

Вывод: в 2017 году для выработки в 6 млн. руб. будет необходимо 119,8 чел. менеджеров и 59 чел. экономистов; в 2018 году – для выработки в 6,7 млн. руб. – 124,91 чел. менеджеров и 62,5 чел. экономистов.

Задача. Аксиома У.Р.Эшби утверждает, что для управления объектом с разнообразием состояний $D_{\text{оу}}$ орган управления должен иметь большее или равное разнообразие состояний, т.е. орган управления всегда должен быть сложнее управляемого объекта:

$$D_{\text{оу}} \leq D_{\text{оргу}} \quad (1)$$

Эту аксиому нетрудно доказать от обратного: если условие (1) нарушается: $D_{\text{оу}} > D_{\text{оргу}}$, то орган управления не может наблюдать и управлять некоторыми состояниями объекта управления, что приводит к потере управляемости. Рассчитаем условия управляемости для организации, которая управляет 20 объектами, каждый из которых имеет 5 состояний; при этом орган управления имеет 15 работников, каждый из которых имеет 10 рабочих состояний. Получаем условие:

$D_{\text{оргу}}=10^{15}$ состояний или $O_2=15 \lg 10=15$ хартли; $O_2 > O_1$, т.е. орган управления сможет управлять этим объектом. Студент должен освоить 12 тем, в которых имеется по 12 вопросов, но он изучил 10 тем с 15 вопросами, сможет ли он сдать предмет. Рассчитываем $D_{\text{оу}}=12^{12}$, $O_1=12 \lg 12=12,9$ хартли, при этом разнообразие состояний студента $D_{\text{оргу}}=15^{10}$, $O_2=11,7$ хартли, что недостаточно для усвоения курса. Таким образом можно рассчитать, какова должна быть сложность системы для управления заданным объектом.

Для системы, повышающей свой уровень организации, энтропия H и относительная организация $R=1 - H/H_{\text{max}}$ должны изменяться:

$$dH/dt < 0, \quad dR/dt > 0 \text{ и } dO/dt > 0 \quad (2)$$

Это условие самоорганизации выполняется для замкнутых систем.

Критерии оценивания:

- 15-20 баллов выставляется студенту, если задачи лабораторных работ решены правильно на 71-100%;
- 10-14 баллов выставляется студенту, если задачи лабораторных работ решены правильно на 51-70%;
- 5-9 баллов если задачи лабораторных работ решены правильно на 25-50%;
- 0-4 балла при решении задач лабораторных работ на 0-24%.

Темы докладов

1. Что такое управленческая технология?
2. Что такое эффективность управления организацией?
3. Через какие основные формы проявляется эффективность управления организацией?

4. Что такое результативность организации?
5. Что такое производительность организации?
6. Что такое управление по результатам в организации?
7. Как вы понимаете всеобщее управление качеством (TQM) в организации?
8. Что такое организационный аудит в организации?
9. Чем продиктована необходимость реализации организационных изменений в организации?
10. Какие формы организационных изменений Вы знаете?
11. Что такое реорганизация в организации?
12. Чем реорганизация отличается от реструктуризации?
13. Чем обусловлена необходимость модернизации в организации?
16. Что такое внутренние рынки в организациях?
17. Как строятся рыночные отношения внутри организаций?
18. Какую роль играют знания в организациях?
17. Что такое управление знаниями в организации?

План выполнения доклада:

1. Формирование и описание цели доклада
2. Построение графического описания задачи (диаграмм, графиков, презентаций)
3. Формирование выводов

Критерии оценивания:

Доклад максимальная оценка 15 баллов.

- 11-15 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад с высоким уровнем оригинальности материала;
- 8-10 баллов выставляется студенту, если он подготовил содержательный доклад, но часть материалов скопирована;
- 5-7 баллов при существенной части скопированных материалов и наличии достаточно содержательного материала.
- 0-4 балла при скопированных материалах и низком уровне включенного в доклад материала.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, контрольной работы.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Контрольная работа проводится по расписанию промежуточной аттестации.

Приложение 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- лабораторные занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы и формулируются элементы знаний и предметная область управления организацией, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки решения задач организации управления, проведения организационной экономической и финансовой диагностики предприятия, определения типа адекватной для организации структуры управления, организации эффективного функционирования предприятия.

Практические занятия по курсу теории организации и организационного поведения позволяют получить и закрепить навыки взаимодействия с представителями других культур и повысить эффективность работы менеджера на основе понимания особенностей организации менеджмента в разных странах. Практические занятия эффективны после самостоятельного изучения магистрами лекционного материала, изложенного в предлагаемых учебниках и в электронных версиях учебников, опубликованных проф. В.А.Долятовским и имеющихся в сети Интернет.

Практические занятия углубляют и детализируют полученные самостоятельно знания. Практическое занятие предполагает разработку студентами по заданию и под руководством преподавателей одного или нескольких вопросов.

Выступая на практическом занятии, студенты должны показать умение выделить основные положения, иллюстрировать их применение, а также делать практически значимые выводы из теоретических положений.

Практические занятия должны способствовать закреплению знаний и приобретению навыков в области применения инструментов менеджмента, проведения стратегического анализа, работы с информацией, анализа организационных изменений и организационного развития предприятия.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях,

должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему лабораторному занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.