

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 27.04.2023 09:33:31
Уникальный программный идентификатор:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b666901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 Технологии бережливого производства в промышленности

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы
Стратегический менеджмент

Квалификация

Магистр

Форма обучения

Заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.02 Технологии бережливого производства в промышленности/сост.А.Р. Кудашев - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии протокол № 3 от 29 января 2021 г.

@ Кудашев А.Р., 2021 год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3 Требования к результатам обучения по дисциплине	5
4 Структура и содержание дисциплины	5
4.1 Структура дисциплины.....	5
4.2 Содержание разделов дисциплины	8
4.3 Курсовой проект (курсовая работа)	8
5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	8
5.1 Основная литература	8
5.2 Дополнительная литература.....	9
5.3 Периодические издания.....	9
5.4 Интернет-ресурсы	9
5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам).....	10
5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим 11 видам самостоятельной работы	11
5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и 15 информационные справочные системы современных информационных технологий	15
6 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	15
Лист согласования рабочей программы дисциплины	18
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	18
Приложения:	
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	15
Приложение. Фонд оценочных средств по учебной дисциплине.....	19

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Одной из основных тенденций развития современной науки об управлении является разработка и апробация управленческих технологий, которые носят достаточно универсальный характер. Одной из таких управленческих технологий является бережливое производство (TPS, Lean), которое берёт свои истоки в японской системе управления промышленными предприятиями. Поэтому обучающимся предлагается курс по систематизированному обзору принципов, методов и способов внедрения бережливого производства, в котором прежде всего рассматривается вся совокупность задач по повышению эффективности управления. Особый интерес представляет зарождение и отслеживание такой тенденции современной управленческой науки, как постепенное внедрение в сферу государственного и муниципального управления тех технологий управления, которые показали свою безусловную эффективность в сфере бизнеса, где эту самую эффективность можно оценить количественно и в реальных условиях ведения производственно – хозяйственной деятельности. Это позволит, в свою очередь, развить у обучающихся навыки абстрактного анализа, соотнесения теоретических конструкций и практики управления.

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью дисциплины «Технологии бережливого производства в промышленности» является формирование системы теоретических знаний и практических навыков в области современных тенденций развития управленческой науки, а так же формирование умений рассмотрения различных практических задач сквозь призму основных управленческих парадигм бережливого производства.

Задачами изучения дисциплины «Технологии бережливого производства в промышленности» являются:

- формирование системы знаний в области широкого спектра принципов и приёмов бережливого производства;
- развитие умений в области обоснования различных подходов к решению проблем управления организациями и предприятиями, в области государственного и муниципального управления с применением бережливых технологий;
- формирование навыков практического рассмотрения управленческих задач сквозь призму бережливого подхода.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-1	Разрабатывает основные положения продуктовой и технологической стратегии организации, определяет основные параметры инновационной политики в целях минимизации издержек, совершенствования качества продукции и повышения конкурентоспособности	<p>ПК-1.1 – Способен организовать сбор информации для построения прогнозов на тактическом горизонте принятия управленческих решений.</p> <p>ПК-1.2 – Способен организовать сбор и анализ информации для построения прогнозов на стратегическом и тактическом уровнях принятия управленческих решений.</p> <p>ПК-1.3 – Готов организовать создание прогнозов производственных процессов на тактическом и стратегическом уровнях принятия решений с использованием современных цифровых технологий в целях определения потребностей рынка и собственных производственных потребностях.</p>	<p>Знать: закономерности ведения организационной работы в подразделении и организации по внедрению бережливых технологий;</p> <p>Уметь: ставить задачи тактического и стратегического развития в организациях с использованием TPS, критически анализировать практику их решения;</p> <p>Владеть: традиционными и современными технологиями управления для решения управленческих задач.</p>

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
Самостоятельная работа:	92	92
- самостоятельное изучение разделов 1-3;	32	32
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	30	30
- подготовка к практическим занятиям.	30	30
Вид итогового контроля	зачёт	зачёт

Разделы дисциплины, изучаемые в 1 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Проблема интегративного управления в современном стратегическом менеджменте: системный и ситуационный подходы.	36	2	2	33
2	Решение актуальных проблем управления: внедрение технологий бережливого производства.	36	2	4	31
3	Управление проектами по внедрению приёмов бережливого производства.	36	2	2	32
	Итого:	108	6	8	92+4(зачет)

Практические занятия

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Основные проблемы в управлении, вызывающие необходимость интегративного подхода: функциональная разобщённость, многоуровневость, необходимость	2

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
		командной работы»	
2	2	Семинар «Ключевые элементы бережливого производства (TPS) и основные подходы к описанию производственного потока»	4
3	3	Кейс-анализ «Операционная и проектная деятельность в системе управления организацией»	2
		Итого:	8

4.2 Содержание разделов дисциплины

1. Проблема интегративного управления в современном стратегическом менеджменте: системный и ситуационный подходы

Обзор основных проблем современного управления: функциональное рассогласование, трудности в достижении целей, отсутствие стратегического видения, слабо развитые навыки работы в команде и др. Системный подход в современном менеджменте, выделение видов систем в управлении, наличие синергетического эффекта. Роль ситуационного подхода при разработке и реализации стратегических решений в организации. Ключевые факторы управленческой ситуации.

2. Решение актуальных проблем управления: внедрение технологий бережливого производства

Современные проблемы управления и задача повышения эффективности производственной деятельности. Ценностные и культурологические основы концепции TPS, пять принципов основателя TPS, - Сакити Тойоды. Понятие производственного потока и описание трёх его составляющих. Четырнадцать принципов и категорий Lean (бережливого производства), их роль в повышении эффективности производства (Дж. Лайкер). Обзор инструментов бережливого производства: система пять С, стандартизация, встроенное качество и др. Пилотный проект «Бережливое правительство», реализуемый в Республике Башкортостан (начало проекта - 2017 г.).

3. Управление проектами по внедрению приёмов бережливого производства

Выделение двух видов профессиональной деятельности: операционной и проектной. Концепция проектного менеджмента: уникальность достигаемых результатов, ограниченность ресурсов, фиксированные сроки. Понятие жизненного цикла проекта: предиктивный (водопадный) и гибкий (Agile). Гейтовый подход, виды жизненного цикла проекта: инкрементный и итерационный. Основные предметные области управления проектом, разработка паспорта проекта. Современная практика внедрения бережливых технологий в промышленности: опыт АО УМПО (г.Уфа), АО БНГФ (г. Уфа), компании

ПАКЕР (г. Октябрьский). Специфика внедрения бережливого производства в сферу услуг.

4.3 Курсовой проект (курсовая работа)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине «Технологии бережливого производства в промышленности» не предусмотрена учебным планом.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Бакингом, М. Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают смелые руководители / Маркус Бакингом, Эшли Гуделл ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 314 с. - ISBN 978-5-9614-3308-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222558> (дата обращения: 23.11.2020).

2. Питерсен, В. Стратегия как обучение: новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество / Вилли Питерсен. — пер. с англ. - Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. - 206 с. - ISBN 978-5-907274-23-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222466> (дата обращения: 23.11.2020).

3. Безручко, П. Практики регулярного менеджмента: управление исполнением, управление командой / Павел Безручко. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 368 с. - ISBN 978-5-9614-2659-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221844> (дата обращения: 23.11.2020).

5.2 Дополнительная литература

1. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен ; предисл. Ицхака Адизеса ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221820> (дата обращения: 23.11.2020).

2. Барроуз, М. Канбан Метод: улучшение системы управления / Майк Барроуз ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 304 с. - ISBN 978-5-9614-3454-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220994> (дата обращения: 23.11.2020).

5.3 Периодические издания

1. Всероссийский научный журнал «Студент. Аспирант. Исследователь»
<http://scipeople.ru/event/11381/>

2. Журнал «Управление проектами» <https://pmmagazine.ru/>
3. «Эксперт» <http://expert.ru/>
4. «Профиль» <http://www.profile.ru/>
5. «Проблемы теории и практики управления» <https://urss.ru/uftp/>

5.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	Сайт «Управление проектами при помощи методов Гантта» (бесплатный)	Сайт	https://ganttproject.biz
2	Интернет-портал «Бережливое производство и бережное управление»	Сайт	http://www.leanzone.ru/
3	Журнал «Экономические стратегии»	Сайт	http://www.inesnet.ru/magazine/
4	Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов	Сайт	http://www.aup.ru/
5	Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»	Сайт	http://www.cfin.ru/

5.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий заключается в проработке теоретического материала и приобретении практических навыков и умений в области обобщения и критической оценки внедрения технологий бережливого управления, выявления основных тенденций развития современного менеджмента и рассмотрения перспективных путей их практического применения. Задачи: систематизировать и обобщить имеющийся управленческий опыт в области технологии менеджмента, развить общие и профессиональные компетенции в части анализа и синтеза практических подходов к решению проблемы повышения эффективности управления, использованию этих управленческих технологий при решении практических задач по управлению организациями.

Основным форматом практических занятий является работа в малых группах по анализу управленческих ситуаций (в том числе авторских кейсов) с подготовкой аналитических материалов, на семинарских занятиях основной формат – организованная дискуссия. В ходе анализа управленческих ситуаций обучающиеся делятся на небольшие группы по 5-9 человек в каждой и формируют общую позицию по ситуации. Затем представители групп излагают общегрупповое решение, представляя, в случае необходимости, аналитические материалы. На заключительной стадии преподаватель подводит общий итог по кейсу.

Практические занятия, таким образом, сочетают в себе индивидуальную и групповую работу обучающихся, а также позволяет сформировать представление об интерактивной работе на занятиях. Это обеспечивает межпредметные связи, закладывает основу для изучения дисциплин (прохождения практики), связанных с освоением обучающимися основ управленческой деятельности и получением профессиональных умений и опыта практической деятельности. На семинарских занятиях используется дискуссия, которая организуется по классической схеме: высказывание своей точки зрения, ответы на вопросы, высказывание мнений других участников. Предполагается, что обучающиеся уже имеют определённое представление о предмете дискуссии, а задача преподавателя, - систематизировать общую картину, углубить знания в определённой области современного менеджмента, развития и современного состояния проблемных областей науки и практики современного управления, готовности к подготовке и выступлению с научным докладом по результатам собственных исследований.

5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы

В соответствии с учебным планом обучающиеся выполняют самостоятельную работу. Методические указания по выполнению контрольной работы: предлагается ознакомиться с кейсом «Скок-скок, где же сок?» (© А.Р. Кудашев, 2012) и письменно ответить на приведённые в конце кейса вопросы. Следует давать максимально развёрнутые ответы с привлечением рекомендованной литературы и акцента на применение технологий бережливого производства. Минимальный объём ответа на каждый вопрос кейса – 0,5 страницы, рекомендуемый объём контрольной работы – не менее пяти страниц текста, включая аналитику и, возможно, графические материалы и результаты стратегического анализа в табличной форме. В конце контрольной работы приводится список использованной литературы.

КЕЙС «Скок-скок, где же сок?»

Уфимский филиал одного из крупнейших производителей соков и нектаров ЗАО «Тиинус» за последние три года неизменно увеличивал объемы продаж в регионе. Заместитель директора филиала по стратегическому развитию - Латыпов Рустем Артурович находился в глубокой задумчивости. Сегодня, в понедельник, его вызвал генеральный директор Нефедьев Александр Сергеевич, который вернулся на прошлой неделе с очередного совещания в Подмоскowie. Нефедьев сообщил, что в течение ближайших трех дней они должны подготовить стратегический план работы филиала на период до 2021 года, а также подробный план первоочередных мероприятий на 2018 год. Задача со стороны собственника ставится прежняя - планомерное увеличение объема продаж продукции ЗАО «Тиинус» на территории Республики Башкортостан и Оренбургской области. Защита плана состоится в ближайшую пятницу на

расширенном заседании Совета директоров ЗАО «Тиинус» в штаб-квартире компании (г. Москва).

Предыдущие несколько лет работы филиала можно оценить в целом как довольно успешные. По результатам недавно завершившегося 2017 года Уфимский филиал осуществлял поставку всей линейки нектаров и соков ключевым товаропроводящим сетям - как региональным, так и федерального уровня (таким как «Пятерочка», «Полушка», «Магнит», «Metro Cash&Carry», «Ашан», «Байрам» и ряд других). Например, в ряде крупных городов и прилегающих районах Башкортостана есть свои локальные товарные сети: «Семь копеек» г. Стерлитамак, «Садко» г. Нефтекамск. Взаимоотношения с ключевыми конечными продавцами складываются непросто: каждый из них требует значительной оплаты за то, чтобы продукция «Тиинуса» занимала достойное место на торговых площадях. Так, стоимость размещения продукции «Тиинус» только в одной из сетей составила в 2017 году один миллион двести тысяч рублей (эта операция получила название контрактование). Тем не менее, в 2017 году уфимским филиалом было успешно внедрено продвижение новых марок продукции: соки, каши и пюре для малышей и будущих мам под маркой «Фрутомама»; питьевая вода (с газом и без газа) «Тиин-источник». Общий валовый объем продаж составил: по итогам 2016 года - 450 млн. руб.; по итогам 2017 года - 640 млн. руб. В структуре уфимского филиала находятся такие подразделения как: отдел по поставкам в крупные торговые сети, отдел прямых продаж, отдел региональных продаж и отдел логистики, имеются дистрибьюторы во всех крупных городах Республики Башкортостан и Оренбургской области. Общая штатная численность в 2017 году составила 95 человек.

Однако в течение последних лет проявились и стали усиливаться проблемы. К ним, в первую очередь, следует отнести жесткую привязанность работы уфимского филиала к центральному офису. Если раньше необходимо было отчитываться по объемам продаж по итогам каждого месяца, то, начиная с 2016 года, такая отчетность стала подекадной. Несмотря на внедрение корпоративной информационной системы, позволяющей оперативно в режиме он-лайн представлять отчеты центральному офису, это отнимает много времени у дистрибьюторов и абсолютно всех работников филиала. Ведь практически все сотрудники филиала постоянно выезжают в торговые точки по всей территории (иногда в день проезжая до 700 км по замысловатой траектории!), отслеживают то, как продается товар и где он выставлен в торговом зале («А где наш сок?»). Кроме того, начиная с 2017 года, центральный офис ввел планирование и соответствующую отчетность не только по общему объему продаж, но и по каждой позиции продуктовой линейки. В результате, работники уфимского филиала при том же уровне заработной платы были обязаны прилагать дополнительные усилия по выполнению плана продаж в масштабах всего ассортимента перечня. Усложнение работ при том же фонде заработной платы привело к тому, что по итогам 2017 года количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации, составило 21 человек.

Следующей проблемой, проявившей себя в последние годы, стало нарастание дебиторской задолженности. Ее основной источник - отсутствие оборотных средств у торговых предприятий и, как следствие, задержка оплаты за полученный на реализацию товар. Видя нарастание дебиторской задолженности во втором полугодии 2017 года, центральный офис ввел жесткий контроль за соблюдением платежной дисциплины, обязав уфимский филиал требовать оплаты за поставленную продукцию в период не более чем семь банковских дней. В противном случае будет уменьшена премиальная часть для всех сотрудников уфимского филиала пропорционально допущенным срокам задержек оплаты. По итогам 2017 года дебиторская задолженность оставалась непогашенной. Но руководству уфимского филиала удалось отстоять позиции, заработная плата, надбавки и бонусы были выплачены в полном объеме. Однако в центральном офисе было заявлено, что в дальнейшем пойти навстречу работникам филиала они не смогут.

Еще один существенный фактор, влияющий на работу уфимского филиала - конкурентная борьба с поставщиками других производителей соков и нектаров. На региональном рынке продукции ЗАО «Тиинус» противостоят три основных игрока: ОАО «Добро», ОАО «К-7», ОАО «Моя родня». По результатам 2017 года общий объем продаж нектаров и соков в регионе был распределен следующим образом: 26 % - ЗАО «Тиинус», 22 % - ОАО «Добро», 19 % - ОАО «К-7», 16% - ОАО «Моя родня». Оставшиеся 17 % занимают другие производители соков. Если сравнивать эти данные с предыдущим 2017 годом, то видно, что значительно увеличил свою долю (на 3,5 %) ОАО «Добро». У остальных поставщиков доля рынка понизилась на 0,5-1,5 %. Это связано со сменой собственника и привлечением дополнительных инвестиций, направленных на расширение ассортимента и проведение агрессивной рекламной кампании. Расходы на контрактрование представительства ОАО «Добро» в 2017 году в 1,5 раза превысили бюджет на аналогичные цели уфимского филиала ЗАО «Тиинус». У конкурента появились новые успешные бренды, такие как «Ягода-вкуснигода» и «Томато-сельдерито». Кроме того, ближайшие конкуренты выставляли свою продукцию в аналогичном сегменте по ценам несколько ниже тех, которые мог позволить себе ЗАО «Тиинус». Так, конкуренты дважды проводили в 2017 году акции «Пять пакетов соков по цене четырех!», в то время как уфимский филиал из-за своей жесткой привязанности к центральному офису такой возможности не имел. Все это способствовало тому, что ближайший конкурент отвоевал некоторую долю рынка.

Значительно усложнилась внешняя среда, в которой приходится работать уфимскому филиалу. Кроме того, что на рынке представлены соки, нектары, пюре и минеральная вода других производителей, часть рынка активно осваивается товарами - заменителями напитков и соков: это, прежде всего, продукция крупнейших производителей «Кока-кола» и «Пепси-кола». Эти крупнейшие мировые производители напитков разместили свои производства поблизости («Кока-кола» в городе Самара, «Пепси-кола» в городе Екатеринбург). Транспортная доступность (450 км от города Уфы), активная

реклама в федеральных и местных СМИ, проведение промо-акций - все это отнимает существенную долю рынка у уфимского филиала ЗАО «Тиинус».

Начиная с 2017 года, возросла степень государственного регулирования в сфере продаж продуктов питания. Это, прежде всего, касается скопившихся запасов соков и нектаров на складах в Уфе. Дело в том, что один из самых дорогих и качественных соков — сок «Ы» — содержит повышенный процент натуральной мякоти. Это, безусловно, повышает его вкусовые качества, но в то же время существенно уменьшает то время, когда он может находиться на этапах транспортирования, доставки и нахождения на стеллажах в магазине. Ряд жалоб покупателей на то, что они приобрели этот сок ненадлежащего качества, наносят урон торговой марке и негативно влияют на объемы продаж.

Из разговора Латыпова Р. А. с директором филиала Нефедьевым А. С. в последний понедельник: «Рустем! Нам необходимо подготовить стратегию развития до 2021 года с планом первоочередных мероприятий на 2018 год уже к четвергу. Поэтому первоначальный вариант должен быть готов в среду в 12.00. Мы его с тобой обсуждаем, ты дорабатываешь его с учетом пожеланий и в четверг с утра представляешь окончательный вариант».

Латыпов Р. А.: «Александр Сергеевич, задача мне понятна. Вот только нам самим нужно определиться с основной стратегией развития: или же мы будем продвигать нашу продукцию по всей республике и Оренбургской области, или мы охватим только крупные города, с населением не менее 70 тысяч человек, но зато будем там продвигать всю нашу линейку? Впрочем, могут быть и другие варианты».

Нефедьев А. С.: «Да, могут быть и другие варианты. Вспомни - ведь мы обсуждали проект открытия производства нашего основного сока на производственной площадке на Уфимском шоссе? Прошу подготовить свои предложения, как можно больше разных вариантов и под них план ближайших мероприятий».

ВОПРОСЫ:

1.1 Какие выводы можно сделать по результатам SWOT- анализа для уфимского филиала ЗАО «Тиинус»?

1.2 Каковы основные конкурентные силы, которые влияют на позицию уфимского филиала ЗАО «Тиинус»?

1.3 Что можно предложить руководству уфимского филиала для снижения уровня текучести кадров?

1.4 Какие меры можно рекомендовать руководству уфимского филиала для устранения основных потерь и повышения уровня своей конкурентоспособности?

1.5 В каких областях, на Ваш взгляд, уфимский филиал может претендовать на большую самостоятельность в решении возникающих вопросов, а в каких - жестко контролироваться центральным офисом?

1.6 Насколько принятие решений в уфимском филиале соответствует принципам Бережливого производства?

5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Справочно-правовые системы «Гарант» и «Консультант-плюс».
2. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
3. Универсальная информационная система «Россия» www.cir.ru
4. Информационно - образовательный портал Республики Башкортостан <https://edu.bashkortostan.ru/>
5. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru/>
6. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://znanium.com>

6 Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы (лекция, практические занятия,	Объем часов (оч./заоч.)	Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий и пр.	Перечень основного оборудования
1	Проблема интегративного управления в современном стратегическом менеджменте: системный и ситуационный подходы	Лекция, практическое занятие	18/3	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук
2	Решение актуальных проблем управления: внедрение технологий бережливого производства	Лекция, практическое занятие	18/5	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук
3	Управление проектами по внедрению приёмов бережливого производства	Лекция, практическое занятие	18/4	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств

по дисциплине
по дисциплине «Технологии бережливого производства в промышленности»

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Форма обучения
заочная

Уфа 2022

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент по дисциплине «Технологии бережливого производства в промышленности»

Составитель

А.Р. Кудашев

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Технологии бережливого производства в промышленности».

**Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Технологии бережливого производства в
промышленности»**

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (108 академических часов).

Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	12	12
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
Самостоятельная работа:	96	96
- самостоятельное изучение разделов 1-3;	32	32
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	30	30
- подготовка к практическим занятиям.	30	30
Вид итогового контроля	контрольная работа, зачёт	контрольная работа, зачёт

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК-4 способен использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные понятия инновационной деятельности; - классификации инноваций; - стратегии инновационного развития; - формы организации инновационной деятельности; - показатели и методы оценки эффективности инновационной деятельности. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обосновывать эффективность инновационных проектов; - оценивать риски инновационной деятельности; - оценивать инновационный потенциал организации; - разрабатывать инновационный проект и рассчитывать его стоимость. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - технологией управления инновационным проектом; - технологией и современным инструментарием инновационного менеджмента. 	Тестирование по лекционному материалу (блок А). Письменные домашние работы (блок С). Устное индивидуальное собеседование – опрос (блок D).

Оценочные средства

Блок А

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине

6.1 ПК-4 способен использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.

Фонд тестовых заданий по дисциплине:

1 Основной проблемой современного менеджмента является проблема:

- 1.1 Законодательного закрепления в Конституции Российской Федерации;
- 1.2 Дефицита финансовых ресурсов;

1.3 Эффективного управления организациями.

2 Благодаря изучению современных проблем управления мы можем:

2.1 Более подробно ознакомиться с жизнью и творчеством выдающихся руководителей;

2.2 Проследить, какие инженерно-технические расчеты производились при строительстве древних сооружений;

2.3 На этой основе лучше понимать результаты исследований проблем управления.

3 Использование метода научно обоснованных нормативов (стандартов) выполнения трудовых операций для решения проблем управления впервые было предложено:

3.1 Ф.У. Тейлором;

3.2 Анри Файолем;

3.3 НИИ труда и социальных отношений.

4 Подход к решению современных проблем управления, связанный с рассмотрением организации как совокупности элементов, взаимодействующих между собой, называется:

4.1 Ситуационным;

4.2 Системным;

4.3 Синтетическим.

5 К ключевым характеристикам управленческой ситуации можно отнести:

5.1 Уровень зрелости подчинённого;

5.2 Стадия проектно-исследовательской работы над продуктом;

5.3 Расположение головного офиса компании.

6 В управленческой технологии бережливого производства главные усилия направлены на выявление и снижение до нуля:

6.1 Дебиторской задолженности;

6.2 Потерь;

6.3 Сроков невыхода на работу по больничным листам.

7 Приёмом (инструментом) бережливого производства, нацеливающим весь персонал на постоянное улучшение и совершенствование производственных процессов, называется:

7.1 Специализация и универсализм;

7.2 Верхний и нижний уровни управления;

7.3 Кайдзен.

8 Проект в современном менеджменте представляет собой:

8.1 Уникальное предприятие;

8.2 Создание остросюжетного боевика (фильма);

8.3 Проведение опытно-конструкторских разработок.

9 С точки зрения стадий жизненного цикла, проект начинается со стадии:

9.1 Планирования;

9.2 Инициации;

9.3 Утверждения Устава проекта.

10 Интегративный показатель степени внедрения технологии бережливого производства в организации получил название:

10.1 шкала STEP;

10.2 Системный подход;

10.3 SQDCM.

Блок В.

Типовые задачи:

Раздел 1. Проблема интегративного управления в современном стратегическом менеджменте: системный и ситуационный подходы.

Задача 1.1. Разберите один из примеров интегративного управления организацией, который приводится в одном из известнейших исследований последнего десятилетия в области современных проблем управления.

«В 1971 году, казалось бы, ничем не выдающийся человек по имени Дарвин И. Смит стал главой компании Kimberly-Clark – старого, неповоротливого предприятия по производству бумаги, чьи акции за предшествующие двадцать лет упали на 36% ниже среднего показателя по рынку.

Смит, работавший в компании юристом и отличавшийся мягким характером, сам не был уверен в том, что правление компании сделало правильный выбор, назначив его. Это чувство ещё больше усилилось, когда один из членов правления резко осадил его, напомнив, что у него нет соответствующего образования, чтобы быть главой фирмы. Смит, однако, всё-таки возглавил фирму и оставался на этом посту целых двадцать лет.

И какие двадцать лет! За это время Смит осуществил поразительные преобразования, превратив Kimberly-Clark в мирового лидера по производству потребительских товаров из бумаги. Под его руководством Kimberly-Clark добилась доходности по своим акциям, в 4.1 раза превышавшей средний показатель по рынку, обошла прямых конкурентов (Scott Paper и Procter & Gamble) и опередила по доходности такие почтенные компании, как Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M и General Electric.

Но если Вы думаете, что Дарвин Смит был мягким и кротким, Вы глубоко ошибаетесь. Его неловкость, скромность и полное отсутствие претенциозности уживались с решительной, даже стоической целеустремлённостью...

Смит взялся за Kimberly-Clark со свирепой решительностью, особенно, когда он принял самое драматическое в истории компании решение: продать все целлюлозно-бумажные комбинаты. Вскоре после того как он стал главой

компании, Смит и его команда пришли к заключению, что основной бизнес – производство бумаги – обречён на прозябание. Предприятия по производству бумаги были экономически слабы, а их продукция – неконкурентоспособна. Однако команда Смита полагала, что если Kimberly-Clark бросится в огонь конкурентной борьбы на другом (но близком!) рынке потребительских товаров, конкуренция с такими мировыми гигантами, как Procter & Gamble, заставит её либо добиться исключительных результатов, либо исчезнуть с рынка.

Так, подобно военачальнику, который сжигает десантные корабли после высадки армии на берег, оставляя выбор только между победой и смертью, Смит объявил о решении продать комбинаты, что один из членов совета директоров назвал самым дальновидным решением, когда-либо принятым руководителем компании. Компания продала даже комбинат в Кимберли, штат Висконсин, и инвестировала все вырученные деньги в развитие таких брендов, как Huggies и Kleenex.

Бизнес-пресса назвала такой шаг глупым, а аналитики с Уолл Стрит понизили оценки акций компании. Смит не дрогнул. Двадцать пять лет спустя Kimberly-Clark купила Scott Paper и опередила Procter & Gamble в шести из восьми товарных категорий. Уйдя с поста, Смит прокомментировал выдающиеся результаты, которых ему удалось достичь, словами: «Я всё время старался доказать, что могу справиться с этой работой». (Цитируется с небольшими изменениями по: Дж. Коллинз От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет ... Пер. с англ. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. с. 36-38).

Вопросы:

Как эта история может проиллюстрировать необходимость интегрированного управления организацией, учёта всех обстоятельств при принятии управленческих решений?

В чём проявилось системное управленческое мышление героя этого кейса – Дарвина Смита?

Как смог учесть особенности сложившейся ситуации (особенно во внешней среде) генеральный менеджер?

Раздел 2. Решение актуальных проблем управления: внедрение технологий бережливого производства.

Задача 2.1 Проработайте следующий текст, который излагает определённые рекомендации менеджеру успешно развивающейся компании:

«Не следует поддаваться распространённому заблуждению, что по мере роста Вашего бизнеса Вы должны всё больше отдаляться от всего, что происходит внутри компании. Да, делегирование полномочий необходимо. Да, Вы должны преодолеть стремление вникать в мельчайшие детали текущей работы. Разумеется, всё большая часть Вашего времени будет уделяться вопросам «высшего порядка».

Тем не менее, Вы по-прежнему должны быть в курсе всех актуальных проектов. Лучший способ сделать это – найти время, чтобы увидеть всё собственными глазами и услышать всё собственными ушами. Узнавайте сами, в

чём заключаются проблемы, каковы успехи и достижения и, главное, как чувствуют себя Ваши люди.

Например, Сэм Уолтон всегда находил возможность держать руку на пульсе компании. Уолтон регулярно посещал магазины Wal-Mart, иногда по десятку раз в день, безо всякого предупреждения, оставаясь при этом незамеченным. Однажды он проснулся в 2:30 часа ночи, купил упаковку пончиков, приехал на один из складов и угостил рабочих ночной смены – а заодно и расспросил их о том, что, по их мнению, можно было бы улучшить в работе компании. В другой раз он неожиданно для всех сел в кабину грузовика Wal-Mart и проехал 100 миль, чтобы лично увидеть, как функционирует транспортная система компании.

Поведение Уолтона не так уж необычно, если посмотреть на других эффективных корпоративных лидеров. Конечно, требуется немало времени, чтобы лично увидеть все операции компании, особенно когда бизнес расширяется. Но всё это возможно. Лучшие руководители корпораций выделяют на это время (которого вечно не хватает!). Они понимают, что непосредственное и неформальное общение с работниками в торговом зале, в поле или лаборатории не менее важно, чем встречи с руководителями подразделений или же ведением переговоров с внешними контрагентами». (Цитируется с небольшими изменениями и дополнениями по: Джим Коллинз, Уильям Лазье Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 34-35.)

Вопросы:

Среди всего разнообразия инструментов бережливого производства выберите один, который в наибольшей мере иллюстрируется этим кейсом. Обоснуйте свой выбор.

Как эта история может помочь операционализировать один из принципов бережливого производства, призывающий вести постоянную работу над совершенствованием процессов в организации (Кайдзен)?

Раздел 3. Управление проектами по внедрению приёмов бережливого производства.

Задача 3.1 При определении сроков выполнения проектных работ, когда отсутствуют нормативы выполнения отдельных видов работ, закреплённые в нормативном документе, в проектном менеджменте используют метод PERT – оценки. Рассчитайте при помощи PERT-оценки минимально возможный срок выполнения работ по проекту, используя следующие исходные данные: пессимистическая оценка времени реализации проекта составляет 22 месяца, наиболее вероятная оценка времени 18 месяцев, а оптимистический прогноз составил 16 месяцев.

Решение. Воспользуемся формулой для PERT – оценки. $T_{PERT} = (T_{пес.} + 4 * T_{вер.} + T_{опт.}) / 6 = (22 + 4 * 18 + 16) / 6 = (22 + 72 + 16) / 6 = 110 / 6 = 18.33$ месяцев. Внимание! На практике, при получении дробных значений, часто округляют результат PERT – оценки до ближайшего целого сверху. Поэтому правильным ответом может быть: 19 месяцев.

Задача 3.2 При помощи метода PERT – оценки определите продолжительность работ по проекту. Исходные данные следующие: пессимистическая оценка времени реализации проекта составляет 36 месяцев; наиболее вероятная оценка времени 32 месяца; оптимистический прогноз составил 26 месяцев. Рассчитайте PERT – оценку как точную оценку по формуле, округлите полученный результат до ближайшего целого сверху.

Формулировки заданий творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, приводятся ниже в данном документе.

Ответьте на следующие вопросы по организации, в которой Вы работаете:

1. Кратко опишите общие сведения о своей организации (время, прошедшее со дня её создания, форма собственности, направления деятельности и ключевые бизнес-процессы и инструменты развития, штатная численность, система управления организацией, включая организационную структуру, подходы к повышению квалификации и развития руководящего состава на текущий момент, наличие образовательных проектов и др.).

2. На каком этапе развития находится общая система управления у данной организации, и какие элементы принятия управленческих решений и управленческих технологий (организация стажировок на ведущих предприятиях отрасли, методы мозгового штурма и/или технологии, инструменты бережливого производства, проведение круглых столов, проектный менеджмент и составление иерархической структуры работ, оценки их длительности и др.) ей предстоит внедрить в ближайшее время?

3. Какова общая стратегия развития данной организации в исторической перспективе, её миссия и основные цели?

4. Каким образом проявляются, фиксируются и исследуются актуальные проблемы управления в системе менеджмента Вашей организации и как они связаны с общей стратегией организации?

5. Подготовьте аналитические материалы по одному-двум изменениям, которые произошли в области стратегического управления, обоснуйте Ваши предложения по разработке и внедрению программы совершенствования системы управления с применением новейших управленческих технологий: бережливого производства с его принципами и инструментами и проектного управления с его стадиями жизненного цикла проекта.

Темы для самостоятельного изучения:

1. Системный подход в менеджменте: необходимость интегративного управления социально-экономическими системами.

2. Понятие управленческой ситуации. Какие основные подходы к выделению основных характеристик этой ситуации можно выделить?

3. Исследования в менеджменте - две основные тенденции сквозь призму истории: академизм и практическая направленность.

4. У истоков бережливого производства: школа научного управления и работы Ф.У. Тейлора.

5. Концепция потока создания ценностей для потребителя в бережливом производстве и выделение трёх составляющих.

6. Два основных вида профессиональной деятельности по своему характеру: операционная и проектная, принципиальные отличия и связь с работой в сети.

7. Основные параметры и особенности управления проектами в современном менеджменте.

8. Выделение и описание ключевых факторов успеха (КФУ) при управлении проектами.

Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков в соответствии с заявленной компетенцией ПК-4.

Виды СРО: Подготовка к лекциям и практическим занятиям; самостоятельное изучение отдельных вопросов по темам; подготовка доклада; выполнение кейс-задания; разработка мультимедийной презентации; подготовка к зачёту.

Блок С

Домашние задания:

Подготовка к работе в малых группах «Основные проблемы в управлении, вызывающие необходимость интегративного подхода: функциональная разобщённость, многоуровневость, необходимость командной работы»:

1. Функциональная структура организации: выделение сильных и слабых сторон, основные проблемы управления такими организациями в условиях нестабильной внешней среды.

2. Современные проблемы управления крупными, иерархизированными организациями, необходимость интегративного менеджмента в современных условиях.

Подготовка к работе в малых группах «Ключевые моменты бережливого производства (TPS) и основные подходы к описанию производственного потока»:

1. Перечислите основные проблемы управления производственной организацией, выпускающей крупные партии однотипных товаров и ориентированной на эффект масштаба производства.

2. Что такое концепция потока производства в технологии бережливого производства (TPS) и из каких трёх основных составляющих он складывается?

Подготовка к работе в малых группах «Операционная и проектная деятельность в системе управления организацией»:

1. Какими принципиальными различиями характеризуются операционная и проектная деятельность и для решения каких проблем управления они наиболее адекватны?

2. Что представляет из себя жизненный цикл проекта в соответствии со стандартом РМВоК? Можно ли провести параллели между жизненным циклом проекта и циклом стратегического менеджмента?

Блок D.

Вопросы для подготовки к зачету

Вопросы для самопроверки при подготовке к зачёту:

1. Современные проблемы управления сквозь призму эволюции управленческой мысли: истоки возникновения.
2. Возникновение менеджмента как самостоятельной науки об эффективном управлении организациями.
3. Значение работ американского инженера и исследователя Ф.У. Тейлора для формирования основ совершенствования системы управления в современных организациях и организационных сетях.
4. Функциональная структура организации и функциональная разобщённость как современная проблема управления.
5. Две взаимосвязанных концепции при рассмотрении проблем управления (концентрация на узкой специализации и рассмотрение управленческой проблемы в целом): сравнительный анализ.
6. Наличие многоуровневой иерархической структуры организации как проблема современного управления.
7. Дивизиональная структура организации: преимущества и недостатки в управлении.
8. Системный подход к управлению организацией как основа для разрешения проблем управления.
9. Организация как сложная и открытая система, выделение и учёт межуровневых и разноуровневых связей.
10. Развитие ситуационного подхода как основа для решения современных проблем управления. Какие можно выделить основные, ключевые характеристики управленческой ситуации?
11. Широкое использование методов групповой (командной) работы как один способов разрешения современных проблем управления.
12. Исследования ролевого поведения в управленческой команде, классификация РАЕИ И. К. Адизеса: критический анализ и возможности для практического применения.
13. Возникновение концепции бережливого производства на основе модели TPS, а также национально-культурных особенностей японской модели ведения бизнеса.
14. Рассмотрение производственного процесса как потока создания ценностей для потребителя, выделение трёх составляющих этого потока.
15. Четырнадцать принципов TPS, выделенные Дж. Лайкером, и их влияние на совершенствование производственного процесса.
16. Понятие потерь в бережливом производстве (муда), различные подходы к классификации потерь.

17. Основной вектор управленческих усилий при решении управленческих проблем с использованием технологии бережливого производства, обобщённая формула бережливого производства (А.Р. Кудашев).
18. Выделение инструментов бережливого производства: методология 5С и её приложения.
19. Система встроенного качества в бережливом производстве, применение цикла Деминга - Шухарта.
20. Соотношение системного подхода и концепции стратегического менеджмента.
21. Возникновение стратегического менеджмента в ответ на существенные изменения внешней среды для организаций.
22. Составление карты потока создания ценностей, методика «выравнивания» отдельных этапов производственного цикла.
23. Выделение ключевых показателей эффективности работы менеджера в бережливом производстве: методика SQDCM.
24. Формирование корпоративной команды в области бережливого производства как способа разрешения основных проблем управления.
25. Научно-практический проект «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет ...» (Дж. Коллинз) и вызовы современному менеджменту в XXI веке.
26. Проектное управление как один из принципиальных подходов к решению современных проблем управления.
27. Принципиальные отличия проектной деятельности от операционной, родовые характеристики проекта (уникальность получаемых результатов, ограниченность ресурсов).
28. Концепция жизненного цикла проекта от инициации до завершения. Виды жизненных циклов (предиктивный (водопадный), гибкий (Agile)), их соответствие содержанию проекта.
29. Основные области управления проектами в соответствии со стандартом РМВоК (2014), управление заинтересованными сторонами и рисками.
30. Декомпозиция целей проекта и построение ИСР, оценка времени выполнения проектных работ методом критического пути и при помощи PERT-оценки.

Критерии оценки на зачёте:

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, обнаружившему систематизированное и глубокое знание учебного материала; освоившему основную и знакомому с дополнительной литературой; умеющему творчески и осознанно выполнять задания, предусмотренные программой; усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины и умеющему применять их в решении практических задач; безусловно выполнившему в процессе изучения дисциплины все задания, предусмотренные текущим контролем. Или обнаружившему полное знание учебного материала, предусмотренного

программой; успешно выполнившему все задания, предусмотренные формами текущего контроля.

Оценка «незачтено» выставляется обучающемуся, обнаружившему значительные пробелы в знании основного материала, предусмотренного программой, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; не выполнившему отдельные задания, предусмотренные формами текущего контроля.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Лекции. Лекции являются одной из основных форм преподавания дисциплины «Технологии бережливого производства в промышленности». Основу лекции составляют определенные темы, сущность и содержание предмета исследования. Лекция пробуждает мысль, вырабатывает взгляд на науку, помогает уяснить основные идеи. Обучающиеся могут репликой уточнить или усилить определенный аспект лекции, соответствующей реакцией одобрить или усомниться в том или ином положении. При этом создается атмосфера совместной работы лектора и аудитории. На усмотрение преподавателя лекция может проводиться в виде дискуссии с обсуждением конкретных примеров из российской практики на основе заранее распечатанных лекций, переданных преподавателем обучающимся в электронном виде. Данная форма проведения лекционных занятий, считается, на наш взгляд, прогрессивной, т. к. обучающиеся делают только лишь поясняющие для себя записи.

Практические занятия и активные формы обучения. Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, приглашение практиков в аудиторию, практикующие упражнения, посещение реальных организаций, применение аудиовизуальных средств (просмотр учебных видеofilмов). На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал и подготовиться к зачету. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Проведение зачета. Оценивающая функция зачетов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если зачеты принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям. Зачет проводится в письменной форме. На зачетную оценку при этой форме зачета влияют содержательность, глубина раскрытия письменных ответов и логика мышления. На усмотрение преподавателя, зачет может проводиться и в устной форме.

Самостоятельная работа обучающихся. Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы инновационного менеджмента. Глубокое усвоение инновационного менеджмента предполагает обращение к его истории

становления и развития, знание классических и современных концепций. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов инновационного менеджмента посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка обучающихся к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект. Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала.

Подготовка обучающихся к зачету. Начинать готовиться к зачету необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к зачету, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до зачета повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к зачету рекомендуется проводить по следующей схеме:

- выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;
- изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;
- обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);
- вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;
- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Преподаватель на зачете проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.