



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭиУ
Н.Р. Балынская
21.02.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление подготовки (специальность)

10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем

Направленность (профиль/специализация) программы

10.05.03 специализация N 5 "Информационная безопасность автоматизированных
банковских систем";

Уровень высшего образования - специалитет

Форма обучения
очная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	4
Семестр	8

Магнитогорск
2020 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по специальности 10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем (приказ Минобрнауки России от 01.12.2016 г. № 1509)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом 21.02.2020, протокол № 7

Зав. кафедрой _____ Н.Р. Балынская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 21.02.2020 г. протокол № 3

Председатель _____ Н.Р. Балынская

Согласовано:

Зав. кафедрой Информатики и информационной безопасности

_____ И.И. Баранкова

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ГМУиУП, канд. пед. наук _____

Ю.А. Лимарева

Рецензент:

заместитель главы г. Магнитогорска по социальным вопросам , _____

И.А. Рассоха

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Балынская

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

формирование способности к коммуникации для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; навыков организации работы малых коллективов исполнителей и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Основы управленческой деятельности входит в базовую часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Учебная-практика по получению первичных профессиональных умений, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности

Технология командообразования и саморазвития

Культурология и межкультурное взаимодействие

Введение в специальность

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Производственная-практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Научно-исследовательская работа

Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная-преддипломная практика

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Основы управленческой деятельности» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ОК-7	способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия, в том числе в сфере профессиональной деятельности
Знать	понятие и содержание управленческой деятельности
Уметь	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации как объекта управленческой деятельности
Владеть	основными навыками управленческой деятельности: планирования, организации, мотивации, контроля и коммуникаций
ПК-18	способностью организовывать работу малых коллективов исполнителей, вырабатывать и реализовывать управленческие решения в сфере профессиональной деятельности
Знать	основы принятия управленческих решений

Уметь	организовывать работу малых коллективов исполнителей
Владеть	навыками управления поведением человека в организации

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц 72 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 51,95 акад. часов;
- аудиторная – 51 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,95 акад. часов
- самостоятельная работа – 20,05 акад. часов;

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1.								
1.1 Организация как объект управления. Организационно-правовые формы субъектов экономики	8	6		12/4И	6	Изучение дополнительной литературы Работа с конспектом, выполнение творческого задания	практическое задание, аудиторное тестирование	
1.2 Управление как процесс. Планирование, организация, мотивация, контроль как функции управления		6		12/4И	6,05	Работа с конспектом Изучение дополнительной литературы	практическое задание, аудиторное тестирование	
1.3 Управление поведением человека в организации. Формы власти и влияния.		5		10/6И	8	Изучение дополнительной литературы Выполнение индивидуальных заданий Подготовка к зачету	практическое задание, аудиторное тестирование	
Итого по разделу		17		34/14И	20,05			
Итого за семестр		17		34/14И	20,05		зачёт	
Итого по дисциплине		17		34/14И	20,05		зачет	

5 Образовательные технологии

В процессе преподавания дисциплины применяются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

Лекции проходят как в традиционной форме, так и форме проблемных лекций и лекций визуализаций. Студентам предлагаются опорные конспекты, а затем происходит развертывание или краткое комментирование просматриваемых визуальных материалов. При проведении проблемных лекций новое знание студентам вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации.

Лекционный материал закрепляется в форме практических занятий. При проведении практических занятий используются методы интерактивного обучения, такие как работа в команде, направленная на решение общей задачи; деловых игр, позволяющих студентам имитировать реальную профессиональную деятельность; case-study - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Самостоятельная работа стимулирует студентов к самостоятельной проработке тем в процессе написания рефератов, выполнения индивидуальных заданий, в процессе подготовки к практическим занятиям и итоговой аттестации.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Ляндау, Ю. В. Теория процессного управления : монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 118 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006400-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=340086> (дата обращения: 20.10.2020).

2. Нижегородцев, Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2019. - 290 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/4817. - ISBN 978-5-16-009681-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355611> (дата обращения: 20.10.2020)

б) Дополнительная литература:

1. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-010536-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=123985> (дата обращения: 20.10.2020). – Режим доступа: по подписке.

2. Кузнецова Н.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/Н.В. Кузнецова; МГТУ - Магнитогорск: [МГТУ], 2017. - 309 с.: табл., схемы. - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3450.pdf&show=dcatalogues/1/1514274/3450.pdf&view=true> . - Макрообъект. - ISBN 978-5-9967-0927-4.

в) Методические указания:

Представлены в приложении 3

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: http://window.edu.ru/
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: http://www1.fips.ru/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.
3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Приложение 1

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Примерный перечень и содержание практических заданий для самостоятельной подготовки по разделам дисциплины

Практическое задание 1 "Эволюция управленческой мысли и школы научного управления»,
примерный перечень тем:

1. Теория и практика управления в рабовладельческом обществе: управление в странах Древнего Востока (Египет, Вавилон, Индия, Китай)
2. Управленческие концепции мыслителей античных государств (Греция, Рим)
3. Трансформация управленческих идей в период расцвета и упадка феодального общества, развития рыночного уклада
4. Управленческие концепции в XVI–XVIII вв.: трактовка власти и управления Н. Макиавелли; «утопические проекты» организации экономики и управления
5. Теоретические основы возникновения управленческой науки: теория разделения и специализации труда Ч. Бэббиджа, философия производства Э. Юра, идеи Р. Оуэна
6. Школа научного управления. Влияние Ф. У. Тейлора на развитие теории и практики управления
7. Развитие идей Ф. У. Тейлора: в трудах Г. Гантта; теория рационализации управления Ф. и Л. Гилбрет
8. Школа научного управления. Принципы эффективности управления Г. Эмерсона; принципы организации производства Г. Форда
9. Административная школа менеджмента. Административная теория А. Файоля
10. Развитие административной теории: теория организации Л. Гулика; управленческие принципы Дж. Муни и А. Рейли; синтетическая теория Л. Урвика
11. Теория бюрократической организации М. Вебера
12. Развитие бюрократической теории в работах Р. Мертона; трактовка бюрократии А. Гоулднером
13. Теория жизненного цикла бюрократических структур Э. Доунса; модернизация теории бюрократии М. Крозье
14. Школа человеческих отношений. Промышленная психология Г. Мюнстерберга; философия управления М. П. Фоллетт. Теория организации Ч. Барнарда
15. Сущность хоторнских экспериментов. Управленческие идеи Э. Мэйо
16. Теория организационного поведения Ф. Ротлисбергера
17. Бихевиористская школа менеджмента Предпосылки формирования и особенности
18. Теория мотивации и управления А. Маслоу; теория стилей руководства Д. Макгрегора; теория мотивации и обогащения труда Ф. Герцберга
19. Количественный подход. Развитие математических методов исследования в системе управления
20. Системный подход в менеджменте. История возникновения и особенности системного подхода
21. Управленческие идеи П. Друкера. Модель «Маккинси – 7С»
22. Ситуационный подход в менеджменте. Возникновение и основы ситуационного подхода к управлению. Ситуационные теории управления
23. Специфика российского менеджмента в первой половине XX в.: теория и практика управления в дореволюционный период. Развитие менеджмента в 1920-е гг.
24. Особенности развития теории и практики управления в период формирования командно-административной системы в СССР
25. Тенденции отечественного менеджмента во второй половине XX в.

Аудиторное тестирование.

Примерное тестовое задание «Эволюция теории и практики управления»

Главный исполнитель воли фараона и управляющий всеми делами государства в Древнем Египте

номархи

писцы

наместники фараона

везиры

Важнейший вклад вавилонян в развитие управленческой мысли

предписания о служебных обязанностях верховного сановника

свод законов Хаммурапи

поучения Птаххотепа

Представители высшей касты в Древней Индии

кшатрии
шудры
брахманы
вайшьи

Основы управления государством в мирное и военное время в Древней Индии изложены в книге Аюрведы

книге правителя области Шан
законах Ману

трактате Артхашастры

Источник концепции полицейского управления

даосизм

дегизм

конфуцианство

моизм

Автор политического учения о функциях верховного правителя

Никколо Макиавелли

Адам Смит

Томас Мор

Илон Маск

Согласно трактату "Государь" хороший правитель должен

вводить льготы для граждан

в управлении опираться на средние слои

способствовать развитию рынка

иметь абсолютный авторитет у народа

Томас Тор был казнен

как автор произведения "Утопия"

отказа подчиняться Папе Римскому и признавать католицизм главной верой

как автор манифеста "В защиту семи таинств"

в результате отказа присягнуть Генриху VIII и сохранения верности католицизму

В "Утопии" Томаса Мора идеальное общество

подчиняется законам демократии и коллективизма

националистично

контролируется и регулируется законом

является анархичным

Большой вклад в развитие учетной, аналитической и контрольной функции управления в период зарождения рыночного уклада внес

Лука Пачоли

Марсилиус Падуйский

Григорий III

Никколо Макиавелли

Аудиторное тестирование.

Примерное тестовое задание «Модель организации как объекта управления»

Теоретической базой механистической модели организации является

школа человеческих отношений и поведенческих наук

школа научного менеджмента

общая теория систем

теория баланса интересов заинтересованных групп

организация, реализующая концепцию заинтересованных групп является

закрытой системой

открытой системой

закрытой системой является

теоретическая организация

механистическая организация

организация, реализующая концепцию заинтересованных групп

организация как коллектив, построенный на основе разделения труда
 основной вид управленческой деятельности в механистической организации
 обеспечение сотрудничества с партнерами
 обеспечение переговорного процесса
 организация и управление трудом
 оперативное управление производством
 приоритетными элементами механистической организации являются
 снижение издержек производства
 мотивация
 коммуникации
 участие в принятии решений
 социально-экономическая и политическая ориентация является критерием эффективности
 организации, реализующей концепцию заинтересованных групп
 механистической организации
 организации как коллектива, построенного на разделении труда
 производственной организации
 критерий эффективности механистической организации
 отношение результатов и издержек
 эффективность управление персоналом
 системная целесообразность
 баланс интересов
 на анализ внутренних факторов и условий функционирования ориентирована управляющая
 система
 организации как коллектива, построенного на разделении труда
 организации, реализующей концепцию заинтересованных сторон
 всех перечисленных моделей организации
 механистической организации

Аудиторное тестирование

Примерное тестовое задание «Организационно-правовые формы субъектов экономики»

Установить соответствие между понятиями и определениями:

Понятия:

- Общественные и религиозные организации
- Производственный кооператив
- Полное товарищество
- Общество с ограниченной ответственностью
- Коммерческая деятельность
- Некоммерческая деятельность
- Товарищество на вере
- Контрольный пакет акций
- Товарищество
- Акция
- Унитарное предприятие
- Юридическое лицо
- Облигация
- Акционерное общество

Определения:

- Ценная бумага, представляющая собой долговое обязательство акционерного общества, которое АО обязано погасить (выкупить) в установленный срок по номинальной стоимости этого долгового обязательства и по которому АО обязано выплачивать фиксированный процент
- Организация, которая имеет обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, имеет право приобретать и продавать имущество, обладает имущественными и неимущественными правами, может выступать истцом и ответчиком в суде

- Государственная (федеральная или муниципальная) организация, в которой ее работники не могут быть собственниками имущества этой организации, имущество является неделимым и не может быть распределено между физическими лицами или частными фирмами,
- Ценная бумага, которая является свидетельством того, что ее владелец - член акционерного общества и что он имеет право на получение части прибыли, заработанной обществом, т. е. на получение дивиденда,
- Коммерческая организация, уставный капитал которой образуется за счет вкладов ее учредителей и в которой определена доля каждого ее участника в уставном капитале,
- Количество акций, которое обеспечивает их владельцу большинство голосов на общем собрании акционеров,
- Организации, в которой есть участники, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении организацией предпринимательской деятельности
- Общественно полезная деятельность, не приносящая дохода,
- Деятельность, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели,
- Организация, участники которой не отвечают по ее обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью организации, в пределах стоимости внесенных ими вкладов,
- Организация, участники которой в соответствии с заключенными между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени организации и несут ответственность по ее обязательствам принадлежащим им имуществом,
- Добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью производственной деятельности на основе личного трудового участия,
- Добровольное объединение граждан, объединившихся в установленном законом порядке на основе общности и интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей,

Общество, уставной капитал которого формируется за счет продажи акций, участники которого несут ответственность за результаты деятельности общества в пределах цены принадлежащих им акций и несут риск убытков в пределах капитала, вложенного в эти акции

Практическое задание 2 «Типология и развитие организационных структур»

Выполнить сравнительный анализ организаций с линейной, линейно-штабной, дивизиональной (одного из типов или смешанную), матричной ОСУ (на конкретных примерах)

Практическое задание 3 «Разработка линейно-функциональной ОСУ»

Построить линейно-функциональную ОСУ государственного или муниципального предприятия или учреждения, коммерческой или некоммерческой организации.

Аудиторное тестирование.

Примерное тестовое задание «Организационные структуры управления»

Сотрудники штаба выполняют:

функции линейного руководства структурными подразделениями
 линейные административные функции
 анализ внутренней и внешней среды
 функции планирования и контроля

Линейная ОСУ, в которой создан штаб, называется:

линейно-функциональной
 штабной
 дивизиональной

линейно-штабной

Линейная ОСУ характеризуется:

сложностью построения
 четкой системой взаимосвязей «начальник — подчиненный»
 неясной ответственностью каждого руководителя и исполнителя
 наличием вспомогательных подразделений

Линейная ОСУ применяется в организациях:

только большого размера

малого бизнеса

среднего и большого размера

среднего и большого размера, только на нижних уровнях иерархии

Линейная ОСУ относится к структурам ... типа

органического

адаптивного

органического или механистического

бюрократического

В линейной ОСУ к чрезмерной нагрузке высшего руководителя приводит

высокая степень «прозрачности» деятельности структурных единиц

сложность построения

отсутствие вспомогательных структур

явно выраженная ответственность каждого руководителя и исполнителя

В линейной ОСУ проблемы, требующие взаимодействия различных структурных подразделений разрешаются

легко и быстро

сложно и медленно

быстро

В линейной ОСУ есть менеджеры

линейные и функциональные

только линейные

только функциональные

Дивизиональная ОСУ создается в том случае, когда организация:

разделяет свою деятельность на взаимосвязанные бизнес-функции

выходит на новые рынки (регионы, страны)

производит один вид продукции и осуществляет продажи на одном региональном рынке

начинает производить разнообразные виды продукции

ориентирует свою деятельность на различные группы клиентов

В ОСУ матричного типа для управления каждым проектом назначается:

руководитель (менеджер) проекта

руководитель одного из функциональных подразделений

руководитель компании

линейный руководитель

Практическое задание 4 «Методы стратегического планирования. SWOT-анализ»

Составить список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей внешней среды и этап установить связи между ними. Для этого составляется матрица SWOT.

Слева выделяются два блока (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока, в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

SO (СИВ) – сила и возможности ST (СИУ) – сила и угрозы

WO (СЛВ) – слабость и возможности

WT (СЛУ) – слабость и угрозы

Матрица SWOT

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Сильные стороны</i>	SO	ST

Слабые стороны	WO	WT
----------------	----	----

В каждом из полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при выработке миссии организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны в **поле SO**, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить максимальную отдачу от тех возможностей, которые появились во внешней среде. Данные, оказавшиеся в этом квадрате, тот реальный багаж, который необходимо сохранять и развивать

Для тех пар, которые оказались в **поле WO**, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счёт появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости организации. Зона WO – это зона реального резерва, её можно назвать зоной нереализованных возможностей. Относительно этой зоны необходимо определиться с причинами нереализованности и наметить пути её устранения. При детальной проработке квадрата WO и продуманной стратегии часть положений вполне может переместиться в квадрат SO.

Если пара находится на **поле ST**, должна быть разработана стратегия использования силы организации для устранения угрозы. Допустим, на момент исследования, есть высокий рейтинг среди населения, но в то же время очень быстро растёт сеть конкурентных организаций. Следовательно, чтобы предотвратить ситуацию, несущую угрозу, необходимо активизировать все возможности, использовать средства массовой информации для укрепления имиджа организации, пропаганды её лучших достижений, показа сильных сторон.

Наконец, для пар, находящихся на **поле WT**, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

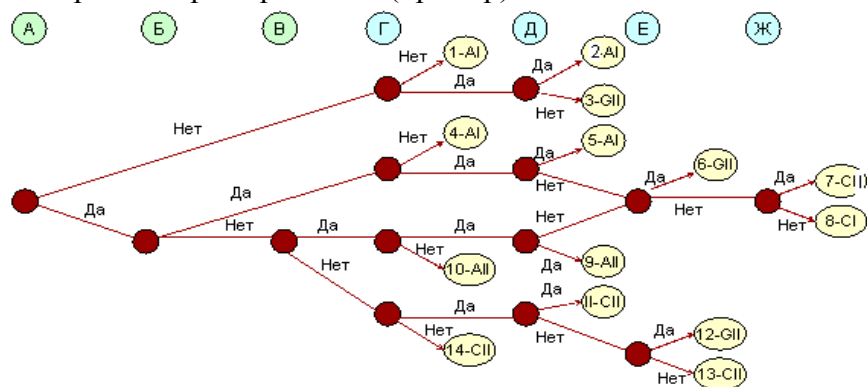
Вырабатывая стратегии по каждому полю, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой. Скажем, неиспользованную возможность привлечения дополнительных источников финансирования могут использовать конкурентные организации, оставив тем самым угрозу навсегда утратить эти источники. Или наоборот, удачно предотвращённая угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Практическое задание 5 «Методы принятия управленческих решений»

Подготовка проекта решения ЛПР (на ком лежит ответственность за принятое решение) и группой экспертов с использованием вероятностного метода.

Определить проблему и условия риска - возможность потерь в условиях неопределенности: по пессимистическому и оптимистическому сценарию. Определить упущенную выгоду.

Построить дерево решений (пример):



1 Определить стиль принятия решений

На стиль принятия решения влияют факторы, характеризующие конкретную ситуацию – пять стилей, от крайне авторитарного до демократического (партнерского) подхода:

– **авторитарный I (AI)**: руководитель принимает решение самостоятельно;

– **авторитарный II (AII)**: руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем самостоятельно принимает решение;

– *консультативный I (CI)*: руководитель советуется с каждым подчиненным индивидуально, а затем сам принимает решение;

– *консультативный II (CII)*: руководитель советуется с группой, а затем самостоятельно принимает решение;

– *партнерский (П)*: руководитель излагает задачу группе и вместе с ней принимает решение.

А – наличие требований, определяющих предпочтительность того или иного решения

Б – наличие достаточной и достоверной информации для принятия решения

В – критерии и ограничения для выбора альтернатив

Г – согласие подчиненных существенно для эффективного выполнения

Д – есть уверенность, что любое решение будет поддержано подчиненными

Е – подчиненные согласны с целями, достижение которых зависит от них

Ж – возможен конфликт в результате того или иного решения

2 Смоделировать ситуацию, требующую другого стиля ПР

Аудиторное тестирование.

Примерное тестовое задание «Управление коммуникациями»

Инструктирование по выполнению работы

цели нисходящих коммуникаций

цели восходящих коммуникаций

цели диагональных коммуникаций

цели горизонтальных коммуникаций

Постановка задач исполнителям

цели нисходящих коммуникаций

цели диагональных коммуникаций

цели восходящих коммуникаций

цели горизонтальных коммуникаций

Информация о кадровых назначениях

горизонтальные коммуникации

восходящие коммуникации

диагональные коммуникации

нисходящие коммуникации

Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы

цели диагональных коммуникаций

цели нисходящих коммуникаций

цели горизонтальных коммуникаций

цели восходящих коммуникаций

Обеспечение обратной связи о полученных заданиях

цели диагональных коммуникаций

цели нисходящих коммуникаций

цели горизонтальных коммуникаций

цели восходящих коммуникаций

Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме

цели горизонтальных коммуникаций

цели восходящих коммуникаций

цели диагональных коммуникаций

цели нисходящих коммуникаций

Обмен информацией

цели нисходящих коммуникаций

цели восходящих коммуникаций

цели диагональных коммуникаций

цели горизонтальных коммуникаций

Получение достоверной информации о результатах работы

цели нисходящих коммуникаций

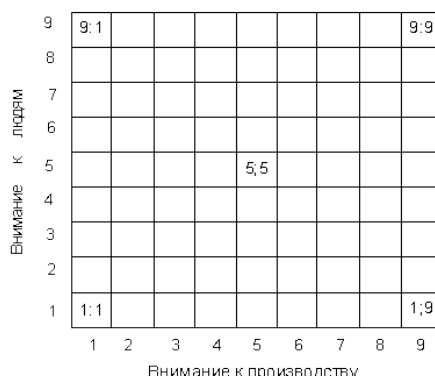
цели диагональных коммуникаций

цели восходящих коммуникаций

цели горизонтальных коммуникаций

Практическое задание 6 «Руководство и лидерство. Стили лидерства»

Используя «решетку лидерства» Роберта Блейка и Джейн Моутон (1985), основанную на предположении о том, что лидеры организаций действуют в двух направлениях, которые обозначаются как «внимание на производство» и «внимание на людей», смоделировать ситуации использования базовых типов лидерского поведения (одного или нескольких) на примере конкретной организации.



Принимая за основу базовые типы:

9;1 — Демократ (коллективист, «свой парень»).

1;9 — Диктатор (авторитарный тип, директивный тип).

1;1 — Пессимист (либеральный тип, невмешивающийся).

9;9 — Организатор (деловой тип, компетентный).

5;5 — Манипулятор (соглашатель, интеллектуал).

учитывать семантику диагональных значений типов лидерского поведения, например, 8;2 — коллективист, а 8;8 — деловой тип).

Практическое задание 7 «Управление поведением человека в организации»

Охарактеризовать стили неэффективного лидерства, разработанных И. Адизесом: «Герой-одиночка», «Бюрократ», «Поджигатель», «Горячий сторонник», «Мертвый пень», которые описывают менеджеров, способных выполнять только одну функцию из четырех необходимых или вообще не выполнять ни одной, заполнив таблицу 1.

Таблица 1 – Характеристика стилей неэффективного лидерства

Архетип	Код	Краткая характеристика архетипа	Ситуации, в которых этот стиль поведения допустим
Герой-одиночка			
Бюрократ			
Поджигатель			
Горячий сторонник			
Мертвый пень			

Какой из этих архетипов для вас предпочтительнее? Опишите, как каждый архетип ведет себя в различных ситуациях, ответив на вопросы в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика стилей неэффективного лидерства

Вопросы для описания стиля лидера		Код архетипа неэффективного лидера (по табл. 1)				
1.	За что он хвалит подчиненных?					
2.	О чем подчиненные его не информируют?					
3.	Какое преобладающее поведение у его					

подчиненных?					
4. Кого он предпочитает нанимать на работу?					
5. Как выглядит его повестка дня?					
6. Какие у него постоянные жалобы?					
7. Как у него проходят собрания?					
8. Когда он приходит на работу?					
9. Когда он уходит с работы?					
10. Умение построить команду					

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
ОК-7 способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия, в том числе в сфере профессиональной деятельности		
Знать	– понятие и содержание управленческой деятельности	Сущность и содержание теории управления. Цели и задачи управления. Объект и субъект управления. Система управления. Виды управления. Принципы управления. Эволюция управления в науку управления. Школы управленческой мысли Новая управленческая парадигма. Внутренняя среда организации. Внутренние переменные: структура, цели, задачи, технология, люди. Определение структуры управления. Факторы и принципы формирования структуры. Влияние среды на личность и поведение. Значение и определение внешней среды. Характеристики внешней среды. Сложность, подвижность, неопределенность внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия. Понятие и значение функций управления. Виды функций управления. Эволюция организационных структур. Механизм мотиваций. Содержание структуры мотиваций. Процессуальные теории мотиваций. Типы контроля. Процесс контроля. Система эффективного контроля. Методы управления и их классификация. Экономические методы управления. Организационные методы управления. Социально-психологические методы управления.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		Процесс управления, его этапы. Основные свойства процесса управления. Взаимосвязь структуры и процесса управления. Сущность и виды коммуникаций. Классификационная схема организационных коммуникаций. Внешние и внутренние коммуникации. Вертикальные, горизонтальные коммуникации, коммуникации между руководителем и подчиненным, неформальные коммуникации. Процесс коммуникации. Основные этапы коммуникационного процесса.
Уметь	– анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации как объекта управленческой деятельности	Тестовое задание «Модель организации как объекта управления» Тестовое задание «Организационно-правовые формы субъектов экономики» Тестовое задание «Организационные структуры управления»
Владеть	– основными навыками управленческой деятельности: планирования, организации, мотивации, контроля и коммуникаций	Практическое задание 2 «Типология и развитие организационных структур» Практическое задание 3 «Разработка линейно-функциональной ОСУ»
ПК-18 способностью организовывать работу малых коллективов исполнителей, вырабатывать и реализовывать управленческие решения в сфере профессиональной деятельности		
Знать	– основы принятия управленческих решений	Сущность и содержание управленческого решения. Классификация и целевая ориентация управленческих решений. Требования к управленческому решению. Обобщенная схема процесса разработки управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений. Факторы, влияющие на управленческое решение. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений. Взаимодействие моделей и методов при разработке управленческих решений. Аналитические, статистические и математические методы.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		Экспертные и эвристические методы. Метод сценариев. Метод дерева решений. Типы моделей. Понятие о системах. Выбор критерия эффективности. Проблемы в межличностных контактах. Характеристики коммуникационных сетей. Понятие управления человеческими ресурсами. Основные этапы управления человеческими ресурсами. Руководство и лидерство.
Уметь	– организовывать работу малых коллективов исполнителей	Практическое задание 1 "Эволюция управленческой мысли и школы научного управления» Тестовое задание «Эволюция теории и практики управления» Практическое задание 4 «Методы стратегического планирования. SWOT-анализ» Практическое задание 7 «Управление поведением человека в организации»
Владеть	– навыками управления поведением человека в организации	Тестовое задание «Управление коммуникациями» Практическое задание 5 «Методы принятия управленческих решений» Практическое задание 6 «Руководство и лидерство. Стили лидерства»

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Основы управленческой деятельности» включает практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Зачет с оценкой по данной дисциплине проводится по результатам текущего контроля успеваемости.

Показатели и критерии оценивания зачета:

– на оценку «зачтено» – обучающийся демонстрирует сформированность компетенций - знание учебного материала, навыки выполнения практических заданий, умение оперировать знаниями и навыками

– на оценку «не зачтено» – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Сущность и содержание теории управления. Цели и задачи управления.
3. Объект и субъект управления.
5. Система управления. Виды управления. Принципы управления.
7. Эволюция управления в науку управления.
10. Школы управленческой мысли
11. Новая управленческая парадигма.
12. Внутренняя среда организации. Внутренние переменные: структура, цели, задачи, технология, люди.
13. Определение структуры управления. Факторы и принципы формирования структуры.
14. Влияние среды на личность и поведение.
15. Значение и определение внешней среды.
16. Характеристики внешней среды. Сложность, подвижность, неопределенность внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.
18. Понятие и значение функций управления. Виды функций управления.
20. Эволюция организационных структур.
21. Механизм мотиваций. Содержание структуры мотиваций.
22. Процессуальные теории мотиваций.
23. Типы контроля. Процесс контроля. Система эффективного контроля.
24. Методы управления и их классификация.
25. Экономические методы управления.
26. Организационные методы управления.
27. Социально-психологические методы управления.
28. Процесс управления, его этапы. Основные свойства процесса управления.
29. Взаимосвязь структуры и процесса управления.
30. Сущность и содержание управленческого решения.
31. Классификация управленческих решений.
32. Требования к управленческому решению.
33. Обобщенная схема процесса разработки управленческих решений.
34. Формы разработки и реализации управленческих решений.
35. Факторы, влияющие на управленческое решение.
36. Целевая ориентация управленческих решений.
37. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернативных решений.
38. Взаимодействие моделей и методов при разработке управленческих решений.
39. Аналитические, статистические и математические методы.
40. Экспертные методы.
41. Эвристические методы.

42. Метод сценариев.
43. Метод дерева решений.
44. Типы моделей. Понятие о системах.
45. Выбор критерия эффективности.
46. Сущность и виды коммуникаций.
47. Классификационная схема организационных коммуникаций.
48. Внешние и внутренние коммуникации.
49. Вертикальные, горизонтальные коммуникации, коммуникации между руководителем и подчиненным, неформальные коммуникации.
50. Процесс коммуникации. Основные этапы коммуникационного процесса.
51. Проблемы в межличностных контактах.
52. Характеристики коммуникационных сетей.
53. Понятие управления человеческими ресурсами. Основные этапы управления человеческими ресурсами.
57. Руководство и лидерство.

Приложение 3

Методические указания для студентов

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения; высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

Конспект лекции. Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.
- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.
- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.
- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помещать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого

пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

Презентация – современный способ представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);
- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.

- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:

«завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);

«развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);

«кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);

«развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);
- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;
- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

- Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.

- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.

- Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.

- Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

- Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить красную строку и интервал между абзацами.

- Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.

- Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.

- Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.

- Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.

- Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

Шрифтовое оформление

- Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.

- Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;

- Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.

- Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.

- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.

- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.

- Для фона предпочтительнее холодные тона.

- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.

- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.

- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.

- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.

- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.

- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.

- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).

- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.

- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса

- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.

- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.

- Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.

- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.

- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.

- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.

- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.

- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.

- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.

- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобрав и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

Подготовка к зачёту / экзамену. Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.