

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП

_____ Е.О. Вострикова

«28» августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента

_____ Е.В. Крюкова

«30» августа 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ В 21 ВЕКЕ»

Составитель

**Акмаева Р.И., профессор и Ауслендер А.Я.,
старший преподаватель кафедры менеджмента**

Направление подготовки /
специальность

38.00.00 ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Направленность (профиль) ОПОП

**Экономика/Менеджмент/ Управление
персоналом/ Государственное и муниципальное
управление**

Квалификация (степень)

бакалавр

Форма обучения

очная

Год приема

2023

Курс

1

Семестр

1

Астрахань – 2023

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Менеджмент: концепции и технологии в 21 веке» являются:

формирование у студентов теоретических знаний о сущности и особенностях управленческой деятельности, методах и инструментах управления; выработка навыков по их применению в практической деятельности

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля) «Менеджмент: концепции и технологии в 21 веке»:

- сформировать практические навыки обоснования альтернативных вариантов деятельности предприятия в качестве основы управленческих решений;

- обеспечить изучение новейших методологических и практических разработок в области менеджмента в условиях рыночной экономики.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Менеджмент: концепции и технологии в 21 веке» относится к обязательной части. Дисциплина изучается в 1 семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):

Знания: закономерностей функционирования современной экономики на микро- и макроуровне; основных результатов новейших исследований, опубликованные в ведущих профессиональных журналах по проблемам микро- и макроэкономики;

Умения: применять современный математический инструментарий для решения содержательных экономических задач;

Навыки: самостоятельной исследовательской работы, современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Менеджмент организации,
- Стратегический менеджмент

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующей(их) компетенции(ий) в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

в) профессиональных (ПК): владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1), владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности (ПК-3), способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5), способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-7), способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления,

выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9).

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ПК-1	ИПК-1.1.1 основы разработки и использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	ИПК-1.2.1 использовать аналитические приемы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ИПК-1.3.1 навыками проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры для решения стратегических и оперативных управленческих задач
ПК-3	ИПК-3.1.1 Методы и правила стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности	ИПК-3.2.1 Проводить стратегический анализ, разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение ее конкурентоспособности	ИПК-3.3.1 навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности
ПК-5	ИПК-5.1.1 современные принципы и приемы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ИПК-5.2.1 применять на практике современные принципы и приемы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ИПК-5.3.1 навыками эффективного анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК-7	ИПК-7.1.1 основы управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	ИПК-7.2.1 применять на практике программу внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ИПК-7.3.1 навыками внедрения технологических и продуктовых инноваций или организационных изменений
ПК-9	ИПК-9.1.1 Основы оценки воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления,	ИПК-9.2.1 выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ	ИПК-9.3.1 Навыками анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды

		поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	отрасли
--	--	---	---------

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётных(ые) единиц(ы), в том числе 36 часа, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (18 часов – лекционные занятия, 18 часов - практические, семинарские занятия), и 36 часов – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации [по семестрам]
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Методологические основы менеджмента	1	2	2			4	Дискуссия
Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента	1	2	2			4	Дискуссия
Тема 3. Организация как система, организационные структуры управления (ОСУ).	1	2	2			4	Дискуссия, эссе
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	1	2	2			4	Дискуссия
Тема 5. Власть, влияние, лидерство	1	2	2			4	Дискуссия
Тема 6. Методы менеджмента. Стратегический менеджмент.	1	2	2			4	Дискуссия
Тема 7. Управления конфликтами, стрессами и изменениями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	1	2	2			4	Дискуссия, тест по темам 1-7
Тема 8. Эффективность менеджмента	1	2	2			4	Дискуссия, кейс-задача
Тема 9. Новые концепции и технологии менеджмента в 21 веке	1	2	2			4	Дискуссия, реферат
Итого		18	18			36	Экзамен

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции					Общее количество компетенций
		ПК-1	ПК-3	ПК-5	ПК-7	ПК-9	
Тема 1. Методологические основы менеджмента	8	+	+	+	+	+	5
Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента	8	+	+	+	+	+	5
Тема 3. Организация как система, организационные структуры управления (ОСУ).	8	+	+	+	+	+	5
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	8	+	+	+	+	+	5
Тема 5. Власть, влияние, лидерство	8	+	+	+	+	+	5
Тема 6. Методы менеджмента. Стратегический менеджмент.	8	+	+	+	+	+	5
Тема 7. Управления конфликтами, стрессами и изменениями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	8	+	+	+	+	+	5
<i>Тема 8. Эффективность менеджмента</i>	8	+	+	+	+	+	5
<i>Тема 9. Новые концепции и технологии менеджмента в 21 веке</i>	8	+	+	+	+	+	5
Итого	72						

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Методологические основы менеджмента

Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент и управление. Менеджмент как наука и практика управления. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор,

Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора. Количественный подход в менеджменте.

Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента

Общая характеристика основных функций менеджмента. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы виды, этапы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента содержательные и процессуальные теории мотивации. Контроль - как функция менеджмента. Виды, этапы контроля. Процессный и системный подход к реализации функций менеджмента

Тема 3. Организация как система, организационные структуры

Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. теория открытых систем А. Бергаланфи, теория жизнеспособных систем С.Бира). Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды. Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией. Виды организационных структур, их достоинства и недостатки; принципы проектирования оптимальных организационных структур

Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Количественный подход: роль информационных технологий применения экономико-математических методов, на развитие в менеджменте. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов и концепций. Оценка эффективности принятых решений.

Тема 5. Власть, влияние, лидерство

Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стилль руководства. Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель». Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.

Тема 6. Методы менеджмента. Стратегический менеджмент.

Общая характеристика методов менеджмента. Методы прямого и косвенного воздействия. Экономические (экономико-статические) методы; административные (организационно-распорядительные) методы; социально-психологические методы;.

Тема 7. Управление конфликтами, стрессами и изменениями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.

Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. сущность управления стрессами и изменениями организации

Понятие информации. Понятие коммуникации. Коммуникации в менеджменте. Общая схема передачи информации. Видов коммуникаций. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Восемь основных категорий коммуникационного процесса. Эффективные коммуникации. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Десять правил эффективного слушания. Способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Барьеры на пути организационных коммуникаций. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций.

Тема 8. Эффективность менеджмента

Основные понятия эффективности управления. Эффективность функций менеджмента. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением. Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Социальная и экономическая эффективность менеджмента. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов). Экономико-статистические и математические методы формализации оценки эффективности управления. Определение годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Метод оценки общей экономии от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда. Определение срока окупаемости издержек управленческого характера.

Тема 9. Новые концепции и технологии менеджмента в 21 веке

Изменение традиционного подхода к менеджменту. Новые подходы к менеджменту в 21 веке. Новая версия менеджмента 21 век «Менеджмент 2.0». Концепции самообучающихся и быстродействующих организаций. Подходы к самоуправляемым организациям в России и мире. Особенности российской модели менеджмента. Появление и развитие технологии Эджайл в России и мире. Продуктовый подход в менеджменте. Концепция эффективного менеджмента в современной России.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Практикуются следующие виды лекций:

- 1) вводные, посвященные предмету, объекту, целям и задачам дисциплины.

- 2) установочные лекции предполагают сжатое, компактное и при этом неполное изложение материала (некоторые аспекты оставлены для самостоятельного изучения), заключительные и тематические (например, просмотр видео-лекций ведущих менеджеров успешных предприятий туристской индустрии).
- 3) Обзорные лекции открывают и завершают тематический блок. Их основная цель: познакомить обучающихся с исходными теоретическими положениями теорий мотивации, имеющими принципиальное значение для понимания темы,; систематизировать, обобщить конкретные вопросы темы, поднять их до уровня проблемного анализа, актуальных суждений или выводов оценочного характера (какие модели мотивации являются наиболее эффективными). Обзорные лекции содержат минимум фактологической информации. Используется репродуктивный и проблемный методы изложения.

На семинарах, на базе полученных теоретических знаний, рекомендованных источников, собственного опыта, обучающиеся под руководством преподавателя обсуждают, изучают и закрепляют основные вопросы тем. Коллективно обсуждают предложенные вопросы, сообщения; самостоятельно готовят рефераты, доклады, готовят сообщения.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по курсу определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол. часов	Формы работы
Тема 1. Методологические основы менеджмента	4	Подготовка к дискуссии
Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента	4	Подготовка к дискуссии
Тема 3. Организация как система, организационные структуры управления (ОСУ).	4	Подготовка к дискуссии, эссе
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	4	Подготовка к дискуссии
Тема 5. Власть, влияние, лидерство	4	Подготовка к дискуссии
Тема 6. Методы менеджмента. Стратегический менеджмент.	4	Подготовка к дискуссии
Тема 7. Управления конфликтами, стрессами и изменениями.	4	Подготовка к дискуссии, тест по темам 1-7

Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента		
Тема 8. Эффективность менеджмента	4	Подготовка к дискуссии, кейс-задаче
Тема 9. Новые концепции и технологии менеджмента в 21 веке	4	Подготовка к дискуссии, реферата

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

В течение семестра студенты выполняют, как на практических занятиях, так и самостоятельно работу в виде написания эссе. Эссе (essay, англ. очерк, попытка, проба) - это небольшая научная работа, оно должно соответствовать всем принятым в научном сообществе техническим и этическим нормам цитирования. Эссе - сжатое изложение материала по определенной проблеме, самостоятельная письменная творческая работа, представляющая собой развернутое и аргументированное изложение Вашей точки зрения по предложенной теме объемом до 5-7 печатных страниц.

Рекомендации по структуре эссе:

1. Титульный лист
2. Введение, в котором представлен обобщенный ответ на предложенный вопрос или излагается в общем виде та позиция, которую предполагается отстаивать в основной части эссе.
3. Основная часть, где представлены подробные ответы на вопросы или излагается позиция, подтвержденная теоретическими аргументами и эмпирическими данными (сведения, полученные на основе опыта, практики – практические примеры по указанной проблеме). Мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов. Мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы. Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнения учёных и др. Лучше приводить два – три аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным. Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли). В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Цитирование в эссе не запрещается. Объем цитаты не должен превышать двух предложений. Ссылка на первоисточник обязательна.
4. Заключение (выводы), в котором резюмируются главные идеи основной части, подводящие к предполагаемому ответу на вопрос или заявленной точке зрения

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка рефератов, докладов. Целями выступления являются:

- формирование умения грамотно осуществлять выбор литературы и нормативных источников по теме сообщения и доклада;
- структурированная и логичная презентация материала;
- осуществление взаимодействия с преподавателем и студентами при последующем обсуждении сообщения или доклада.

Подготовка устного выступления включает в себя следующие этапы:

1. Определение темы и примерного плана выступления;
2. Работа с различными источниками информации по теме выступления;
3. Выделение наиболее важных и проблемных аспектов исследуемого вопроса;
4. Предложение возможных путей решения проблем, затронутых в сообщении или докладе.

Реферат должен быть написан самостоятельно и отличаться критическим подходом к изучаемым источникам и финансовой практике. При этом студент должен четко обозначить свою позицию по проблемным аспектам рассматриваемых вопросов. Студент может делать необходимые выписки, включая цитаты из отобранных для написания реферата литературных источников. При этом следует указать точное название источника, издательство и номера страниц для дальнейших отсылок по тексту. К качеству реферата предъявляются определенные требования, а именно:

- 1) обзор не менее пяти источников по предложенной теме;
- 2) четкая логическая последовательность изложения материала;
- 3) собственное видение проблемы;
- 4) объем реферата не должен превышать 15 стр. печатного текста;
- 5) студент, выступающий с рефератом должен свободно владеть материалом, со знанием проблемы отвечать на вопросы, возникшие у аудитории после выступления.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

Реализация компетентного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития требуемых компетенций обучающихся.

К основным видам учебной работы относятся лекции, консультации, практические занятия, самостоятельная работа.

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Методологические основы менеджмента	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 3. Организация как система, организационные структуры	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Выполнение практических заданий,</i>	<i>Не предусмотрено</i>

управления (ОСУ).		тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	Обзорная лекция	Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 5. Власть, влияние, лидерство	Обзорная лекция	Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 6. Методы менеджмента. Стратегический менеджмент.	Обзорная лекция	Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 7. Управления конфликтами, стрессами и изменениями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	Обзорная лекция	Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 8. Эффективность менеджмента	Обзорная лекция	Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 9. Новые концепции и технологии менеджмента в 21 веке	Обзорная лекция	Выполнение практических заданий, тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии:

- использование электронных учебников и различных сайтов (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты, находящихся в Интернете в открытом доступе) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование платформы дистанционного обучения ФГБОУ ВО «АГУ» (размещение электронных образовательных ресурсов);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Цифровое обучение») или иных информационных систем, сервисов и мессенджер.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
Notepad++	Текстовый редактор
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер
VLC Player	Медиапроигрыватель

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Методологические основы менеджмента	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия
Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия
Тема 3. Организация как система, организационные структуры управления (ОСУ).	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия, эссе
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия
Тема 5. Власть, влияние, лидерство	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия
Тема 6. Методы менеджмента. Стратегический менеджмент.	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия
Тема 7. Управления конфликтами, стрессами и изменениями. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия, тест по темам 1-7
Тема 8. Эффективность менеджмента	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия, кейс-задача
Тема 9. Новые концепции и технологии менеджмента в 21 веке	ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-7, ПК-9	Дискуссия, реферат

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

Критерии оценивания подготовки индивидуальных заданий (проектов):

- «отлично» – студент умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности; все необходимые позиции сформулированы верно;
- «хорошо» – студент умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности, но допускает отдельные неточности в сформулированных позициях;
- «удовлетворительно» – студентом допускаются ошибки в сформулированных позициях;
- «неудовлетворительно» – студент имеет лишь частичное представление о проблематике и методологических основах полученного задания.

Критерии оценивания дискуссии:

- «отлично» – студент активно участвует в учебной дискуссии, умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности;

- «хорошо» – студент активно участвует в учебной дискуссии, умеет оценивать факты, самостоятельно рассуждает, отличается способностью обосновать выводы и разъяснять их в логической последовательности, но допускает отдельные неточности;
- «удовлетворительно» – студент не проявляет активности в дискуссии, не может теоретически обосновать некоторые выводы, в рассуждениях допускаются ошибки;
- «неудовлетворительно» – студент не участвует в дискуссии либо имеет лишь частичное представление о теме, в рассуждениях допускаются серьезные ошибки.

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Методологические основы менеджмента

1. _____ **В**

опросы к дискуссии:

1. Сущность и роль менеджмента в современных условиях.
2. Общая теория управления.
3. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.
4. Управляющая и управляемые подсистемы.
5. Субъект и объект управления. Менеджмент и управление.
6. Менеджмент как наука и практика управления.
7. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности М. Вебера.
8. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора.
9. Количественный подход в менеджменте.

Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента

1. _____ **В**

опросы к дискуссии:

1. Общая характеристика основных функций менеджмента.
2. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
3. Планирование - как функция менеджмента.
4. Принципы виды, этапы и техника планирования.
5. Организация - как функция менеджмента.
6. Мотивация - как функция менеджмента
содержательные и процессуальные теории мотивации.
7. Контроль - как функция менеджмента.
8. Виды, этапы контроля.
9. Процессный и системный подход к реализации функций менеджмента

Тема 3. Организация как система, организационные структуры

1. Вопросы к дискуссии:

1. Понятие организации.
2. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций.
3. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. теория открытых систем А. Берталанди, теория жизнеспособных систем С.Бира).

4. Ресурсы организации.
5. Зависимость организации от внешней среды.
6. Внутренняя среда организации.
7. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией.
8. Характеристика и элементы внешней среды. Формальные и неформальные организации.
9. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная).
10. Нормы управляемости организацией.
11. Виды организационных структур, их достоинства и недостатки; принципы проектирования оптимальных организационных структур

Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений

1. Вопросы к дискуссии:

1. Проблемы и решения.
2. Рациональность решения.
3. Поведенческие модели принятия решений.
4. Рациональная организация процесса принятия решения.
5. Подходы к участию в принятии решений.
6. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений.
7. Основные требования, предъявляемые к решению.
8. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.
9. Схема процесса принятия управленческих решений.
10. Модели принятия решений в условиях неопределенности.
11. Количественный подход: роль информационных технологий применения экономико-математических методов, на развитие в менеджменте.
12. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов.
13. Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов и концепций.
14. Оценка эффективности принятых решений.

2. Эссе. Напишите эссе на одну из предлагаемых тем

Примерные темы эссе

1. Возникновение науки об управленческих решениях.
2. Преимущества и недостатки использования количественного подхода в принятии управленческих решений современными организациями.
3. Много дисциплинарный характер науки об управленческих решениях.
4. Роль и место принятия управленческих решений в процессе управления.
5. Влияние факторов внешней среды на процесс принятия управленческого решения.
6. Функции управленческого решения в современном менеджменте.
7. Влияние факторов внутренней среды на процесс принятия управленческого решения
8. Роль руководителя в процессе принятия управленческого решения.
9. Системный анализ как методологическая основа принятия управленческих решений: предпосылки возникновения, основные понятия.
10. Ситуационный анализ как методологическая основа принятия управленческих решений: предпосылки возникновения, основные понятия.
11. Модели принятия управленческих решений в организации.
12. Процессные технологии принятия управленческого решения: понятие, основные виды.

13. Основные этапы разработки, принятия и реализации управленческих решений.
14. Сущность и характерные особенности управленческих решений.
15. Основные аспекты управленческих решений.
16. Психологические феномены процесса принятия управленческих решений.
17. Классификация управленческих решений.

Тема 5. Власть, влияние, лидерство

1. Вопросы к дискуссии:

1. Понятие и содержание власти.
2. Источники власти.
3. Полномочия и власть.
4. Авторитет. Доверие. Лидерство.
5. Отношения управления менеджера и лидера.
6. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах.
7. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства.
8. Личные качества лидера. Стил ь руководства.
9. Теория великих людей Р.Стогдилла.
10. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель».
11. Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.

Тема 6. Методы менеджмента. Стратегический менеджмент.

1. Вопросы к дискуссии:

1. Общая характеристика методов менеджмента.
2. Методы прямого и косвенного воздействия.
3. Экономические (экономико-статические) методы; административные (организационно-распорядительные) методы; социально-психологические методы;.

2. Тест по темам 1-7. Выберите верный вариант ответа

Вариант 1

1. Что выступает в качестве объединяющего фактора производства?
 - а) капитал
 - б) предпринимательские способности
 - в) земля
 - г) труд
 - д) информация
2. Что является источником власти и управления?
 - а) знания
 - б) техника
 - в) собственность
 - г) люди
3. Какие виды деятельности принято различать в современном менеджменте?
 - а) деятельность по управлению техническими средствами
 - б) управленческая деятельность по координации действий людей, управления факторами производства

- в) управленческая деятельность по организации действий на рынке товаров и услуг
- г) деятельность по строительству

4. Какие из ниже перечисленных функций управления относятся к общим?

- а) мотивация
- б) информирование
- в) контроль
- г) принятие решений
- д) прогнозирование

5. Предметом рассмотрения теории управления являются?

- а) организационно-управленческие отношения
- б) организационно-экономические отношения
- в) технологическая документация

6. Понятие категории управления включает:

- а) принципы
- б) техника управления
- в) функции
- г) методы управления
- д) цели управления

7. Что определяет статику системы управления?

- а) функции
- б) структура
- в) технология процесса управления
- г) цели

8. Какие из нижеуказанных видов деятельности не относятся к общим функциям управления, выполняемым руководителем?

- а) обмен информацией
- б) планирование
- в) анализ внешней среды
- г) нормирование
- д) организация

9. Что является предметом управленческого труда?

- а) материальные ресурсы
- б) информация
- в) технология производства

10. Система управления – это:

- а) совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности
- б) совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве
- в) субъект управления организацией, имеющей иерархическое строение

Вариант 2

1. Организация в менеджменте – это:

- а) процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей
- б) интегрированное целое
- в) собрание независимых специалистов
- г) объединение экспертов

2. Система характеризуется следующими элементами:

- а) входом
- б) процессом
- в) ценой
- г) выходом

3. Внутренняя среда организации – это:

- а) люди
- б) информационные связи
- в) конкуренты
- г) законы

4. Основной задачей организации является:

- а) совершенствование структуры управления
- б) увеличение прибыли
- в) внедрение инноваций
- г) производство продукции и услуг

5. Что характеризует систему управления?

- а) помещение
- б) прямые связи
- в) обратные связи
- г) субъект управления
- д) объект управления
- е) длительность работы

6. Что такое миссия организации?

- а) предназначение фирмы
- б) микрокультура фирмы
- в) структура управления фирмой

7. Цели в системе управления подразделяются на:

- а) качественные
- б) количественные
- в) комплексные

8. Качественные цели определяются с помощью:

- а) метода моделирования
- б) метода экспертных оценок
- в) метода стоимостного анализа

9. Главная задача формирования целей организации:

- а) построение совершенной структуры управления
- б) построение функциональных подразделений
- в) четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях

10. Что представляет собой понятие «функция управления»?

- а) одна из характеристик процесса управления
- б) подразделение в системе управления
- в) документация в системе управления

**Тема 7. Управления конфликтами, стрессами и изменениями.
Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента**

Вопросы к дискуссии:

1. Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией
2. Природа и последствия конфликта.
3. Причины конфликтов в организации.
4. Причины организационного характера.
5. Причины личностного характера.
6. Типы конфликтов.
7. Процесс и фазы развития конфликта.
8. Методы управления конфликтной ситуацией.
9. Структурные методы разрешения конфликта.
10. Межличностные методы разрешения конфликта.
11. Переговоры. Методы ведения переговоров.
12. Когнитивная техника переговоров. сущность управления стрессами и изменениями организации

1. Кейс-задача. Разберитесь ситуации и ответьте на вопросы.

Решение организационных конфликтов

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация 3

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Ситуация 4

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Ситуация 5

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Вопросы к дискуссии по информационно-коммуникационному обеспечению менеджмента

1.

1. Понятие информации.
2. Понятие коммуникации.
3. Коммуникации в менеджменте.
4. Общая схема передачи информации.
5. Виды коммуникаций.
6. Вербальная и невербальная коммуникации.
7. Процесс коммуникации.
8. Коммуникационные сети.
9. Коммуникационные стили.
10. Восемь основных категорий коммуникационного процесса.
11. Эффективные коммуникации.
12. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций.
13. Десять правил эффективного слушания.
14. Способов повышения эффективности межличностных коммуникаций.
15. Барьеры на пути организационных коммуникаций.
16. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций.

Тема 8. Эффективность менеджмента

1. Вопросы к дискуссии:

1. Основные понятия эффективности управления.
2. Эффективность функций менеджмента.
3. Эффективность взаимодействия с деловым и фоновым окружением.
4. Показатели эффективного управления.
5. Подходы к расчету показателей эффективности управления.
6. Оценка эффективности управления.
7. Различные методики оценки эффективности управления. Социальная и экономическая эффективность менеджмента.
8. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов).
9. Экономико-статистические и математические методы формализации оценки эффективности управления.
10. Определение годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда.
11. Метод оценки общей экономии от внедрения мероприятий по научной организации управленческого труда.
12. Определение срока окупаемости издержек управленческого характера.

Тема 9. Новые концепции и технологии менеджмента в 21 веке

1. Наименование оценочного средства: собеседование по теме «Новые версии менеджмента в 21 веке».

1. Согласны ли вы с тем, что необходимо развитие нового понимания сущности и задач управленческой деятельности, что нужно пересмотреть основные принципы и методы современного менеджмента, применительно к новым условиям начала 21 века?

2. Соответствуют ли принципы менеджмента в своем современном виде, зародившегося более ста лет назад, экономическим реалиям 21 века, поскольку версия «Менеджмент 1.0» себя исчерпала как парадигма индустриальной эпохи, которая держалась на принципах стандартизации, специализации, иерархии, контроля и верховенства интересов собственников?

3. Не пора ли признать, что менеджмент, основы которого были заложены в конце 19 века, выработал свой запас прочности., что с нынешними управленческими методиками предприятия обречены на вымирание в скором будущем?

4. Согласны ли вы с тем, что сейчас в менеджменте нужны большие дерзновенные цели, которые заставят руководителей современных предприятий искать принципиально новые способы мобилизации и организации человеческих возможностей?

5. Как же в условиях стремительных перемен перестроить всю систему управления в организациях, чтобы они не только хорошо работали и достигали поставленных целей, но и в равной мере легко подстраивались бы под новые условия и были бы жизнестойкими?!

6. Как компаниям разрабатывать и внедрять инновации, чтобы идти в ногу со временем и получать хорошую прибыль?

7. Что нужно делать организациям, чтобы люди проявляли инициативу и трудовое рвение?

8. Когда и где прошла международная конференция, организованная The Management Lab при поддержке McKinsey&Company, на которой была выработана концепция «Менеджмент 2.0: новая версия для нового века», в которую вошли 25 самых масштабных задач, стоящих перед менеджментом 21 века?

9. Согласны ли вы с тем, что среди 25 идей не было взаимоисключающих или всеохватных и многие задачи пересекаются?

10. Согласны ли вы с участниками конференции, которые сошлись на том, что важнее всего первые десять задач из этих 25 и на первом месте поставлена задача – ставить высокие цели, которые должны быть нацелены на решение социально значимых и благородных задач, а не максимизация текущей прибыли, как сейчас?

11. Знаете ли вы, что на втором месте оказалась задача руководствоваться идеей корпоративной ответственности, что означает, что менеджмент будущего должен учитывать интересы не только высшего руководства и акционеров, но и своих сотрудников и местных сообществ, т.е. чутко улавливать потребности общества в целом?

12. Знаете ли вы, что на третьем месте была поставлена задача изменения философии менеджмента, предполагающая, что организации будущего должны легко адаптироваться к любым новым условиям, постоянно развивать инновации, быть социально ответственными, черпая идеи из разных областей знания?

13. Знаете ли вы, что на четвертом оказалась такая революционная задача, как отказ от традиционной иерархии и замена ее «естественной», при которой статус и степень влияния напрямую зависят не от должности, а от вклада в работу.

14. Согласны ли вы с тем, что основные масштабные задачи, стоящие перед менеджментом 21 века согласно новой версии «Менеджмент 2.0», заключаются не только в постановке высоких целей, нацеленных на социально значимые и благородные задачи, не только в необходимости учитывать интересы акционеров и высшего менеджмента, а также своих сотрудников и местных сообществ, но и в замене традиционной иерархии «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу, когда надо делать ставку на самоконтроль каждого, на построение системы контроля по горизонтальному принципу и когда важнее всего оценка коллег?

15. Знаете ли вы суть версии «Менеджмент 3.0.» Ю. Апелло или Модель 6-главого «монстра», основанную на теории сложности? Его принципы: 1. Люди – самый важный элемент организаций и менеджерам нужно прилагать максимум усилий, чтобы поддерживать в них активность, креативность и мотивацию. 2. Компания способна на самоорганизацию и для этого необходимо предложить им широкие права и полномочия. 3. Настройка ограничений. 4. Развитие коммуникации сотрудников. 5. Вырабатывайте структуру организации. 6. Улучшайте все. Люди, команды и организация нуждаются в постоянном совершенствовании.

16. Знакомы ли вы с концепцией самообучающейся быстродействующей организации (СОБДО) Н. Елифановой? Ее семь чпринципов: 1. Умение быстро реагировать на возникающие проблемы или открывающиеся перспективы и обмениваться имеющимися знаниями со всеми. 2. Руководители должны обеспечить поступательный процесс активизации творчества персонала. 3. Достижение внутренней сплоченности персонала и руководителей. 4. Эффективная организационная культура, поддерживающая стратегию. 5. Инновационная направленность всех бизнес-процессов организации. 6. Высокий уровень самоорганизации и самообучения персонала.

17. Правильно ли, что суть механизма платформенных бизнес-моделей состоит в передаче ценности между компаниями и людьми через сети? Причем обмен ценностями в сети разнонаправленный, не так, как в конвейерной или линейной экономике, где сосредотачиваются на продаже изготовленного продукта (ценности) от компании вниз, к потребителям.

18. Что собой представляют цифровые платформы?

19. Выберите самое лучшее определение характеристики цифровых платформ: платформенная экономика (Platform Economy), экономика совместного пользования (Sharing или Collaborative Economy), распределенная экономика (Peer-to-Peer Economy) и пр.?

20. Какое определение из них более распространено?

21. Согласны ли вы с учеными, считающими, что «Цифровые платформы (шеринговые платформы, поисковые системы, социальные сети, платформы электронной торговли и др.) и формируемые ими платформенные экосистемы трансформируют целые отрасли и различные виды социально экономической активности, становятся драйверами экономического роста, инноваций и конкуренции»?

22. Согласны ли вы, что самое простое определение платформы – это бизнес-модель, которая позволяет объединять две и более взаимозависимые группы участников ради увеличения прибыли всех групп? Иными словами, платформы позволяют потребителям и производителям связываться между собой, чтобы обмениваться товарами, услугами и информацией.

23. Открытые экосистемы возникают вокруг продуктов и услуг или вокруг платформ?

24. Знаете ли вы, что в результате развития платформ многочисленные разработчики мобильных приложений предпочли сотрудничать, к примеру, с Google Play Store, а не с операторами сотовой связи? Еще С. Джобс писал, что победитель в войне платформ нередко получает все.

25. Знаете ли вы, что самые успешные китайские компании сейчас являются платформами: Tencent (владелец WeChat) и Baidu. Сейчас в КНР компания Alibaba контролирует 80% электронных продаж через свои платформы Taobao и Tmall, а их платформа Alipay является самой крупной платежной системой?

26. Согласны ли вы с тезисом, что наибольшего успеха в современном мире добьются компании, которым удастся построить вокруг себя сети и управлять ими? Пять из шести самых дорогих компаний мира работает на базе платформ. Большой экономический потенциал по сравнению с технологическими имеют инновационные платформы, которые позволяют сторонним фирмам добавлять дополнительные продукты в основной продукт или технологию. В России такими платформами являются Сбербанк, Яндекс и Mail.Ru Group.

27. Можете ли вы согласиться с тем, что чтобы стать эффективными, отечественные менеджеры при выборе посткризисных стратегий развития своих компаний должны базироваться на цифровых платформенных бизнес-моделях и внимательно отбирать идеи эффективного управления, появившиеся в 21 веке?

28. Согласны ли вы с тем, что еще один из важных трендов на потребительских рынках в последние годы — развитие экосистем, позволяющих клиентам получить набор связанных между собой продуктов и услуг от разных брендов?

29. Не так ли, что все чаще успех компании зависит от сотрудничества с другими фирмами в экосистеме, охватывающей несколько секторов рынка? Самые яркие примеры экосистем в России — «Сбербанк» и «Яндекс», этим же путем идут «Тинькофф», Mail.ru Group, МТС, ВТБ и РСХБ. Свою экосистему также развивает «Ростелеком».

30. Знаете ли вы успешный опыт работы открытой экосистемы китайской компании Haier — производителем бытовых приборов, о котором написал известный ученый Гэри Хэмел?

2. Наименование оценочного средства: Кейс по созданию открытой экосистемы в китайской компании Haier.

Кейс: В китайской компании Haier — производителе бытовых приборов традиционная модель формальной иерархии была заменена на открытую экосистему пользователей, инноваторов и партнеров, а сотрудники, как утверждает Гэри Хэмел, превратились «во владельцев. И это, пожалуй, лучше всего объясняет, как компании удалось стимулировать инновации и добиться взрывного роста,...Кто бы мог подумать, что крупному глобальному бизнесу будет достаточно всего двух уровней управления между передней линией и гендиректором?». Компания Haier, создав открытую экосистему, в которой сотрудники, ставшие предпринимателями, являются не просто средством достижения цели, а самой целью, способна легко придумать и оцифровать новые бизнес-модели, о чем свидетельствуют такие результаты: валовая прибыль от основного бизнеса росла в последние 10 лет на 23% в год, а выручка — на 18%.

Открытая экосистема заменяет формальную иерархию (Haier разделилась на 4 тыс. микропредприятий (МП), в которых работает по 10-15 чел.). В Haier подход называют жэньданьхэи, что обозначает тесную связь ценности, создаваемой для клиентов, с ценностью, получаемой сотрудниками. МП легко формируются почти без централизованного управления, все МП одинаково подходят к постановке целей, внутренних соглашений и координации между подразделениями. Данный подход состоит из следующих семи принципов:

1. От монолитного бизнеса к микропредприятиям (МП) (Haier разделилась на 4 тыс. МП: 200 рыночно ориентированных, 50 инкубаторных и 3800 узловых, в большинстве которых работает по 10-15 чел.).

2. Каждое МП стремится достичь амбициозных целей, которые здесь называют «ведущими целями».

3. В Haier каждое МП может покупать или не покупать услуги у других МП. Топ-менеджеры почти не вмешиваются во внутренние переговоры. Каждый узел вкладывается в работу рыночно ориентированных МП, и зарплата каждого сотрудника зависит от достижения поставленных целей.

4. От согласования «сверху — вниз» к добровольному сотрудничеству. В Haier каждое МП объединяется в платформы. Владелец платформы отвечает за то, чтобы собрать команды МП и помочь им найти возможности для сотрудничества. Никто при этом не отчитывается перед владельцем, а у самого владельца нет подчиненных. В Haier общая ответственность перед потребителями.

5. От жестких границ к открытым инновациям. Каждый новый продукт или услуга разрабатывается открыто. Haier выстроила сеть из 400 организаций и экспертов со всего мира, которые помогают компании справляться с трудными задачами в 1000 областях. Новые проекты не получают крупного бюджета до тех пор, пока их не поддержат пользователи.

6. Haier вся превратилась в фабрику стартапов и стала похожа на гигантскую поисковую систему, когда МП изучают поле битвы и ищут перспективные возможности.

7. В Haier МП самоуправляемы: они имеют право ставить цели, выбирать возможности и стратегии, вступать во внутренние и внешние партнерские отношения; принимать решения о найме и выстраивать рабочие отношения; устанавливать ставки оплаты труда и распределять бонусы».

Во время кризиса экосистемы приобретают еще большее значение: они помогают координировать маркетинговые усилия и инфраструктуру, открывают возможности кросс-маркетинга и доступ к более точным данным о потребительском поведении. Все это помогает выживать в трудные времена. Компании, которые задумаются о развитии таких партнерств сейчас, не только успешнее пройдут кризис, но и будут лучше готовы к посткризисным временам.

3. Наименование оценочного средства: проведение практикующего упражнения «Изучение основных 25 масштабных задач, стоящих перед менеджментом 21 века как 25 «кирпичиков» новой версии «Менеджмент 2.0»:

1. Ставить высокие цели (они должны быть нацелены на социально значимые и благородные задачи).

2. Руководствоваться идеей корпоративной ответственности (менеджмент будущего должен учитывать интересы не только высшего руководства и акционеров, но и своих сотрудников и местных сообществ).

3. Изменить философию менеджмента (организации будущего должны легко адаптироваться к любым новым условиям, создавать для своих сотрудников благоприятную среду и ставить перед ними высокие цели, постоянно развивать инновации, быть социально ответственными, черпая идеи из разных областей знания).

4. Отказаться от традиционной иерархии (надо заменить традиционную организационную пирамиду «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу).

5. Изжить страх и укрепить доверие (появление инноваций, инициативность возможны при одном условии: если люди доверяют друг другу и не боятся, что за малейший промах их пригвоздят к позорному столбу).

6. Изменить принципы контроля (делать ставку не на правила и запреты, а на самоконтроль каждого, на построение системы контроля по горизонтальному принципу, когда важнее всего оценка коллег).

7. Переосмыслить работу руководителей (руководителям предстоит стать архитекторами корпоративных обществ, поощрять новаторство и создавать условия, чтобы каждый человек имел возможность сотрудничать с другими, изобретать и развиваться).

8. Сделать ставку на многообразие (необходимо дорожить многообразием опыта, взглядов, способностей, инакомыслием и индивидуализмом как непременным условием жизнеспособности организации).

9. Создавать стратегию стихийно (в стремительно изменяющихся условиях процесс формирования стратегии должен строиться спонтанно на таких биологических принципах как разнообразие (сразу несколько вариантов стратегии), отбор (быстро проверять основополагающие предположения, проводя недорогие эксперименты) и развитие самого жизнеспособного (ресурсы тратить только на стратегии, которые рынок наверняка высоко оценит).

10. Изменить оргструктуру предприятий (в крупных компаниях сложно оперативно перегруппировывать свои силы и средства из-за жестких границ между подразделениями, обособленностей функциональных служб и так называемого «группового мышления», когда честь мундира оказывается важнее объективности. Если большие подразделения разбить на более мелкие мобильные структурные единицы, то в них активизируется новаторская деятельность и крупные предприятия станут более гибкими).

11. Смотреть вперед, а не назад (предприятия должны понимать важность альтернативных стратегий развития и делать ставку при подборе персонала на умение придумывать новые концепции, внедрять инновации, активно участвовать в совершенствовании).

12. Выбирать курс развития сообща (выстраивать стратегию будущего должно как можно больше людей. Чтобы сотрудникам было важно будущее компании, надо максимально расширить круг тех, кто будет формулировать ее цели – и выбирать не по должности, а по профессионализму, знаниям, интуиции).

13. Создавать комплексные системы оценки эффективности (у нынешних систем оценки много недостатков: чрезмерно ценится быстрое получение прибыли в ущерб другим важным задачам, к примеру, поиску новых направлений роста; не учитываются человеческие качества, от которых зависит успех в новой инновационной экономике, поэтому нужно разрабатывать целостные системы оценки эффективности).

14. Готовить почву для проектов будущего, проектов завтрашнего дня (нужно создать такую систему оплаты труда и премирования, чтобы руководители перестали жертвовать долгосрочными целями ради сиюминутной прибыли).

15. Утвердить информационную демократию (поскольку все чаще идеи новых продуктов выдвигают рядовые сотрудники, которые ближе «к народу», чем высокопоставленные руководители, поэтому так необходима информационная открытость, от которой зависит жизнестойкость организации).

16. Продвигать диссидентов и сдерживать реакционеров (необходимо создавать системы управления, при которых власть перераспределяется в пользу тех, кто больше других устремлен в будущее).

17. Предоставлять сотрудникам больше самостоятельности (нужно перестроить системы управления, чтобы поощрялась инициатива рядовых сотрудников и их эксперименты).

18. Создавать корпоративные рынки идей, кадров и ресурсов (коллективный разум лучше, нежели крупные предприятия, выявляет самые перспективные направления и обеспечивает их нужными средствами, поэтому надо создавать внутренние рынки, на которых традиционный бизнес и новые проекты будут на равных бороться за кадры и деньги).

19. При принятии решений отказываться от формальной иерархии (компаниям нужны новые принципы принятия решений – чтобы учитывались разные точки зрения, использовался «коллективный разум» ее сотрудников и всех, кто имеет отношение к организации, чтобы ценилась только обоснованность аргументов, а не положение человека в служебной иерархии).

20. Искать разумные компромиссы (при нынешнем менеджменте выбор одной цели означает отказ от другой, поэтому нужно создать организации, в которых обычные для децентрализованных сообществ стремление исследовать новое и способность обмениваться знаниями уживались бы со способностью четко принимать решения и фокусироваться на цели, присущей иерархическим организациям).

21. Дать волю творческому началу сотрудников (в будущем управленческие процессы следует настроить так, чтобы новаторство пестовалось на каждом «квадратном метре» организации).

22. Формировать сообщества единомышленников (нужно поощрять создание «групп по интересам», помогать увлеченным людям находить друг друга и объединяться в команды).

23. Перенастроить менеджмент для работы в открытом мире (новые бизнес-модели все чаще делают ставку на формы общественного производства, которые выходят за рамки организаций. Менеджменту придется не столько управлять сложившимся коллективом, сколько привлекать в него новые таланты и направлять общие усилия в нужную сторону).

24. Очеловечить деловой язык и методы бизнеса (чтобы очеловечить организации, чтобы они стали гибкими, способными увлекаться и изобретать, первопроходцам нового менеджмента следует вспомнить про высокие идеалы – честь, истину, любовь, справедливость, красоту – и привнести их в повседневную жизнь предприятия).

25. Переучивать управленцев, а бизнес-школам и компаниям следует пересмотреть свои учебные программы (если раньше подготовка управленцев была ориентирована на приобретение ими способности к дедукции, анализу проблем и выстраиванию решений, то руководителям будущего потребуется другое: способность к рефлексии, системное мышление, творческий подход к решению проблем, верность моральным ценностям)».

4. Наименование оценочного средства: Кейс: Организации, основанные на холакратии (опыт американской фирмы Zappos, российской сервисной компании «Кнопка»).

Если компании с традиционной организационной пирамидой и директивным стилем управления становятся вчерашним днем, то может быть, настало время реализации идеи самоуправляющегося трудового коллектива, выдвинутой П. Друкером еще в начале 50-х годов 20 века, совершенно не принятой в то время обществом? Может быть, завтрашним днем станут самоуправляющиеся организации, которых стали называть бирюзовыми организациями, по терминологии Фредерика Лалу, автора книги «Открывая организации будущего»? Преимущества бирюзовых организаций: отсутствие должностных инструкций и иерархии, нет начальников, поскольку царствует равноправие, высокая скорость взаимодействия, сотрудники сами принимают решения и отвечают за результат.

В каждой самоуправляемой компании может быть своя разновидность самоорганизации, но самая известная и разработанная система – холакратия. Эта форма самоуправляемой организации была так названа Б. Робертсоном, который сформировал ее в результате экспериментирования с различными организационными процессами. В 2007 году он даже основал компанию Holacracy One, консультирующую по вопросам внедрения этой системы. При этой форме самоуправления правом принимать решения наделяются не конкретные работники, а непостоянные по составу коллективы, или круги, и роли. Полностью самоуправляемых компаний пока мало.

Самая известная в мире компания, принявшая принципы холакратии, - обувная компания Zappos, в которой при холакратии вместо 150 подразделений и, следовательно, 150 начальников появилось 300 «связных-руководителей», ответственных за 500 «кругов». Руководители тоже не исчезли, хотя и не отдают приказы, а становятся «играющими тренерами», которые меньше контролируют и больше создают, упрощают и наставляют. В Zappos сейчас «связных-руководителей» в два раза больше, чем до холакратии было менеджеров, поскольку обязанности руководителя закреплены за ролью, а не конкретным человеком. В Zappos один сотрудник может входить в несколько кругов. Бюрократия не исчезает, так как холакратические организации принимают основополагающий документ - свою конституцию, определяющий правила, по которым создаются, изменяются и заново формируются круги, как разграничиваются роли, как взаимодействуют с другими кругами.

На новую модель самоуправления перешли кроме Zappos еще разработчик видеоигр и игровых платформ Valve, высокодифференцированная промышленная компания W.L.Gore, производственно-сервисная компания ARCA и др. В России пока известны лишь две компании, перешедшие на холакратию: екатеринбургская компания «Кнопка» и онлайн-сервис «Точка», филиал «Ханты-Мансийского банка «Открытие».

Если в традиционных организациях каждый сотрудник работает в рамках одной описанной роли, то в самоуправляемой организации каждый играет несколько вполне конкретных ролей (у каждого сотрудника Zappos в среднем 7,4 роли). В Zappos действует

система нагрудных значков, по которым можно понять, какова роль и какими навыками обладает сотрудник.

Холакратия в российской сервисной компании «Кнопка» имеет свои особенности. В ней выделено 16 кругов: «водители», разработчики, маркетинг, продажи, сервис, который в свою очередь делится на подкруги по отраслям и специализации клиентов. Внутри круга у каждого своя роль, а может быть и несколько. Сотрудник может входить в несколько кругов. Круги сами принимают решения, как им работать и добиваться результатов.

Холакратический процесс в компании обеспечивают четыре управленческие роли. Первая роль - связной-руководитель (leadlink), которого назначает более крупный внешний круг и через него учредители доносят до команды свои идеи и предложения. Именно лидер определяет предназначение ролей в круге, назначает и снимает людей с роли, принимая во внимание их результаты и пожелания. Три другие роли – выборные. Связной-представитель (rep-link) – это рупор обратной связи, который по определенным правилам транслирует информацию из своего круга во внешний круг. Ведущий (facilitator) ведет собрания согласно конституции и если надо, то прерывает спикеров, когда те отклоняются от темы. Четвертая роль – секретарь, задача которого фиксировать и доносить до коллег результаты холакратических процессов в круге.

Водители компании «Кнопка» считают, что холакратия – это процесс постоянного обновления, что ее нельзя внедрить раз и навсегда, но она имеет определенные достоинства: 1 – она придает бизнесу гибкость; 2 – есть экономия на менеджерах; 3 – решения принимают и исполняют одни и те же люди; 4 – люди находят те роли, которые им нравится выполнять; 5 – каждый сотрудник может влиять на решения, принимаемые в компании.

Сравнив систему холакратии в Zappos и компании «Кнопка», можно увидеть, что в каждой из них своя особая разновидность холакратии, хотя и есть три общие черты: 1 - команда, т.е. круги, и есть структура организации; 2 – команды сами себя создают и сами собой управляют; 3 – в самоуправляющихся организациях руководящими полномочиями наделяются те, кто исполняет определенные роли. Причем роли они сами создают и пересматривают при изменении потребностей организации и самого человека.

5. Наименование оценочного средства: Кейс по новой организационной форме менеджмента Agile.

Адаптивная модель Agile со своим известным манифестом, появившимся в начале 2000-х, все больше интересует не только айтишников, но и широкий круг предпринимателей. Методы адаптивной модели берут на вооружение многие компании. В переводе с английского языка «agile» означает «живой, подвижный», но переводят его чаще как «гибкий». В отрасли разработки программного обеспечения этот термин появился в начале 2000-х годов, когда в штате Юта был издан «Манифест гибкой разработки ПО». С тех пор под «agile» понимают набор подходов по "гибкой" разработке программного обеспечения. Методы адаптивной модели полностью преобразили информационные технологии: с ее помощью программисты работают намного плодотворнее, она позволяет минимизировать риски и более эффективно взаимодействовать в ИТ-проектах – как с заказчиком, так и внутри команды, поскольку создаются сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов коллективы, которые принимают решения без начальников.

К методам адаптивной модели относят, прежде всего, метод скрам (scrum) – «свалка вокруг мяча в регби», метод «точно в срок» (или «канбан») и принцип «бережливости» в разработках. Основные правила метода скрам следующие: фирма формирует небольшую (4- 10 человек) группу, в которую входят сотрудники всех нужных для решения поставленных перед группой задач специальностей, которые сами управляют своей работой и несут ответственность. В команде выделяются следующие три роли: ответственный за инициативу, за продукт («productowner», или РО), ведущий

(scrammaster, SM), на которые берут только мотивированных профессионалов, и команда (team), в которую берут просто мотивированных, но адаптивных и обучаемых сотрудников.

Ответственный за продукт – РО должен гарантировать клиентам, что конечный продукт будет полезен клиентам и компании, он постоянно упорядочивает список идей и работает не только с группой, но и с клиентами, топ-менеджерами и руководителями всех бизнес-подразделений компании.

Роль ведущего - ScrumMaster (SM) - можно назвать администратором, который организывает деятельность команды проекта, но не вмешивается в её работу, следит за корректным применением принципов Agile и процессов (ритуалов) метода скрам, несет ответственность за ее эффективность. В классическом проектном подходе project management, или WTF (waterfall, каскадная модель, водопад) есть Руководитель проекта, но в Scrum такая роль не предусмотрена.

В группе ни РО, ни SM не говорят, кому что делать. Группа сама определяет первоочередные задачи, разбивает их на небольшие модули (поэтому разработка ведется короткими циклами - спринтами, продолжительностью 1-4 недели), она сотрудничает с Заказчиком в ходе всего проекта, внося изменения в проект, которые приветствуются и быстро включаются в работу. Ведущий лишь следит, чтобы группу ничего не отвлекало и помогает ей пользоваться коллективным разумом в процессе ежедневных летучек, экспериментов, профессиональной критики и мозгового штурма.

Чтобы работать по адаптивной модели нужна группа энтузиастов. Именно группа определяет самостоятельно: и продолжительность спринта, и емкость группы, и трудоемкость требований, которые будут реализованы в спринте, и очередность выполнения задач и т.п., но не принимает решения, какие требования являются приоритетными (это решает Ответственный за продукт – РО). Свои успехи и ошибки члены группы определяют на ежедневных летучках, привлекая к тестированию работающих прототипов продукта нескольких клиентов. В ходе мозгового штурма группа определяет направления совершенствования продукта в будущих спринтах и выбирает для решения очередную первоочередную задачу.

Важный урок надо усвоить руководителям малых и средних компаний, что потребность в посткризисных условиях в расширении практики применения новых организационных форм планирования деятельности организации типа холакратии и гибких адаптивных технологий Agile неизменно возрастет. В известном опросе Deloitte 2017 года 79% глобальных лидеров назвали гибкое Agile-управление одним из приоритетов. Именно гибкие методы позволят быстрее адаптироваться к посткризисным условиям и быстро поставлять инновации обоих видов: не просто новые продукты и услуги, но и инновационные рабочие процессы.

В настоящий момент многие крупные российские компании начинают работать по технологии Agile, основным инструментом которого является метод Scrum. Метод SCRUM (в переводе «схватка» - элемент игры в регби) является одним из форматов работы в технологии Agile, который предполагает, во-первых, формирование небольшой (5-10 чел.) самоуправляемой кросс-функциональной группы, которые сами определяют первоочередные задачи и несут за них ответственность; во-вторых, разделение всего объема работ по проекту на небольшие (от недели до месяца) итерации – спринты, и, в-третьих, «поставку» в конце каждого спринта готовых результатов заказчику, активно взаимодействуя при этом с ним и оперативно внося текущие изменения в их требования. Важно, что результат каждого спринта – это готовое к использованию решение, процесс или продукт, которое не устаревает, как при классическом проектном подходе WTF (водопадно-каскадной модели). Один из ключевых принципов, лежащих в основе гибкой системы управления, состоит в том, что команды должны самостоятельно определять свои приоритеты и распоряжаться ресурсами. Scrum предполагает использование определенных атрибутов и церемоний (stand up, канбан-доска Jira). Stand up – форма 10-15

- минутных совещаний, когда каждый член команды отвечает на три вопроса: что сделано вчера, что я буду делать сегодня, и какие у меня есть трудности; Jira (автоматизированная канбан-доска) – позволяет контролировать ход проекта и исполнение заданий по всем бизнес-процессам в компании.

Крупные мировые компании, такие как Spotify, Netflix, Amazon, USAA, Bosch, Saab, ING, SAP, Tesla и др. весьма успешно применяют технологию Agile. GE благодаря адаптивной модели, согласно которой людей вырывают из живущих изолированно отделов и включают в самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, не только способствует инновациям, но и помогает воспитывать новое поколение опытных руководителей бизнеса. В России хорошо известен опыт Сбербанка, который с помощью Мак-Кинзи внедрил Agile не только в подразделениях ИТ, но и в HR-департаменте. Непредсказуемость современных рынков, где крупные компании вынуждены сражаться со стартапами, делает возможность стать более гибкой компанией с помощью Agile весьма привлекательной.

Участие в различных онлайн-семинарах, вебинарах и форумах позволяет сделать вывод о том, что отдельные элементы и атрибуты Agile (15-минутные стенд-апы, участие заказчиков в приемке отдельных прототипов продукта, дашборды и пр.) уже широко и эффективно используются множеством российских организаций в своей повседневной деятельности. Так, в частности, на Форуме «SAP NOW online» в апреле 2020 года, посвященному опыту внедрения на российских крупных предприятиях прогрессивной технологии SAP/4 HANA известной компании SAP, был представлен доклад компании «Северсталь» по теме «SAP/4 HANA тоже бывает Agile», в котором описывался перевод с системы SAP ERP на более прогрессивную систему SAP/4 HANA на основе Agile. Как известно, SAP/4 HANA представляет собой платформу нового поколения для автоматизации бизнес-процессов и новую более высокую ступень известных систем ERP (последние будут поддерживаться компанией SAP только до 2027 года). Сейчас такие российские компании, как «Таргин», «Мегафон», «Аэроэкспресс» переходят на S/4HANA. Нет сомнений, что за ними последуют и другие лидеры бизнеса, потому что за технологией S/4HANA — будущее. Северсталь – пример компании, которая планомерно и структурно реализовывает цифровые проекты, а SAP S/4HANA станет цифровым сердцем компании, базисом и поддержкой всех дальнейших инициатив компании в сфере цифровизации. При переходе на S/4HANA в «Северстали» четко выполнялись принципы Agile: все 185 участников были разделены на группы (команды) по 5-9 чел.; руководил каждой командой product owner (PO), который ставил цели и оценивал результат; продолжительность одного спринта была принята в 3 недели; активно использовался Stand-up и доска Jira, позволяющая контролировать ход проекта и исполнение заданий по всем бизнес-процессам в компании.

Следовательно, в основе Agile – движение вперед «короткими забегами», выдача «быстрых» и готовых к использованию результатов и регулярное получение обратной связи от заказчика. Кросс-функциональная команда является самоорганизующейся, работает совместно и сфокусирована на достижении цели.

Вопросы:

1. Для каких отраслей возможно применение Agile?
2. Перечислите основные принципы Agile.
3. Охарактеризуйте суть способа Скрам.
4. Что собой представляет доска Дашборд?
5. Что вы знаете о системе SAP/4 HANA на основе Agile?

Реферат. Подготовить реферат на одну из предлагаемых тем.

Примерные темы рефератов

1. История развития менеджмента как науки
2. Концепции и функции менеджмента
3. Характеристика и виды организационных структур управления
4. Особенности ведения деловых переговоров
5. Власть и лидерство: сущность и значение
6. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них
7. Управление персоналом на предприятии
8. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы
9. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации
10. Принятие управленческих решений и пути повышения их эффективности
11. Деловая этика менеджера
12. Сущность и значение самоменеджмента
13. Зарубежный опыт управления организацией
14. Стратегическое планирование и его значение
15. Харизматичность менеджера: сущность, значение и способы развития харизмы

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие менеджмента, его сущность, задачи, объект, субъект. Этапы развития.
2. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности, его необходимость и место в системе социально-экономических отношений.
3. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Модели менеджмента – американская, японская, немецкая.
4. Организация как основа менеджмента. Общие характеристики и основные признаки организации.
5. Организация как объект менеджмента. Органы управления организацией.
6. Цикл менеджмента, характеристика его основных составляющих.
7. Процесс управления, его содержание, элементы.
8. Организационные структуры и основные принципы их построения.
9. Основные типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
10. Сущность делегирования, правила и принципы делегирования.
11. Потребности персонала и их удовлетворение, способы улучшения мотивации труда.
12. Власть, виды власти, методы влияния, управленческая решетка.
13. Управление группами в организации, типы групп. Создание команд и управление ими.
14. Процесс принятия решений. Типы решения, требования к ним, методы принятия решений.
15. Процесс принятия решений. Уровни и этапы принятия решений
16. Коммуникативность, коммуникации в организации, их виды и роль в управлении.
17. Процесс коммуникации, его элементы и этапы. Типы коммуникационных сетей.
18. Деловое общение, его фазы. Условия эффективного общения.
19. Контроль в процессе управления, его цели и области, этапы контроля.
20. Миссия и цели предприятия. Значение, виды целей.
21. Самоменеджмент, техника личной работы руководителя.
22. Планирование в системе менеджмента - понятие, принципы, методы.

23. Планирование стратегическое, тактическое, оперативное, их сущность и значение.
24. Мотивация, ее основные задачи, сущность, мотивационный процесс.
25. Внешняя среда организации: понятие, основные элементы, влияние на организацию.
26. Внутренняя среда организации: понятие, основные элементы.
27. Власть, виды власти и влияние, методы влияния.
28. Лидерство и власть. Эффективный стиль лидерства.
29. Природа и типы конфликтов в организации, причины и последствия конфликтов.
30. Стресс, его причины, влияние на деятельность организации, снижение уровня стресса.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ПК-1 владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</i>				
1.	Задание закрытого типа	Что понимается под менеджментом? а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д. г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений	г	1
2.		Что понимается под управлением? а) планомерное воздействие на некоторый объект с целью изменения его свойств б) планомерное воздействие на некоторый объект с целью достижения определенного результата в) управление движением объекта	а	1
3.		Основные факторы развития	г	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		менеджмента: а) разделение и кооперация труда, технико- технологический уровень производства б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий в) доминирующий способ общественного производства г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда		
4.		Объект и субъект менеджмента это: а) технические ресурсы б) люди в) финансовые ресурсы г) технологии	б	1
5.		Планирование это: а) Вид деятельности б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации в) Перспективу развития г) Состояние организации д) Интеграцию видов деятельности	б	1
6.	Задание открытого типа	Что такое регулирование?	управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления; функция менеджмента	5-8
7.		На чем основывается процессный подход в построении системы управления?	процессный подход в построении системы управления основывается на процессах, протекающих в системе управления, функциях управления	5-8
8.		Выделите основные достоинства системы «ринги»	Основные достоинства системы «ринги»	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			закljučаются в том, что тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема; принимаемые решения более обоснованы; реализация решений проходит быстро и эффективно	
9.		Менеджер это ...	субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью	5-8
10.		Для сокращения потребности в контроле целесообразно ...	Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ПК-3 владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности</i>				
1.	Задание закрытого типа	Основателем школы научного управления был: а) Э. Мэйо; б) Д. Макгрегор; в) А. Маслоу; г) У. Тейлор.	г	1
2.		Как осуществляется организационное планирование? а) Только на высшем уровне управления б) На высшем и среднем уровнях управления в) На среднем уровне управления г) На всех уровнях управления д) Определение потребностей подчиненных	г	1
3.		Главная задача менеджера: а) максимизация прибыли б) организация труда персонала в) получение максимальной	в	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		отдачи от имеющихся ресурсов г) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций		
4.		Главным в стратегическом управлении является то, что оно: а) ориентируется не на производство продукта, а на удовлетворение потребностей покупателей производимой продукции; б) основано на долгосрочном планировании; в) исходит из необходимости точно устанавливать цели деятельности компании; г) основано на учете интересов работников компании.	а	1
5.		Вероятность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, представляет собой такой риск: а) процентный б) банкротства в) кредитный	в	1
6.	Задание открытого типа	Что относят к структурным методам управления конфликтами?	К структурным методам управления конфликтами могут быть отнесены внесение изменений в составе подразделений и системе их взаимодействия	5-8
7.		Чем обусловлено горизонтальное разделение труда в компании?	Горизонтальное разделение труда в компании обусловлено наличием подразделений, осуществляющих технологические операции по стадиям производства	5-8
8.		Что является основой мотивации труда в японских корпорациях?	Гармонизация между трудом и капиталом	5-8
9.		Когда исторически возник	Со времен зарождения	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		вопрос мотивации труда?	организованного производства	
10.		Что представляет собой миссия компании?	Миссия компании представляет собой наиболее общее выражение изначальной цели компании, выражающей смысл существования компании	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</i>				
1.	Задание закрытого типа	Менеджмент и управление – это: а) одно и то же б) разные, но связанные между собой процессы в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления г) взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента	в	1
2.		Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам? а) планирование б) контроль в) организация г) мотивация	в	1
3.		В какой стране появился менеджмент? а) Аргентине б) Бразилии в) Польше г) США	г	1
4.		Что такое внутренняя среда организации? а) люди+ б) информационные связи в) конкуренты г) законы	А, б, г	1
5.		Как называют совокупность	а	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач: а) системой управления б) органом управления в) аппаратом управления		
6.	Задание открытого типа	Активная группа – это ...	группа людей, имеющая общие интересы и стараясь оказать влияние на процесс выбора и его результат	5-8
7.		Что понимают под эффективностью управленческого решения?	Под эффективностью управленческого решения понимается отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление	5-8
8.		Что является основным правилом при определении уровня зарплаты?	абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка	5-8
9.		Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?	для оптимального решения комплексной задачи	5-8
10.		Поведение, ориентированное на контроль – это ...	действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ПК-7 способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</i>				
1.	Задание закрытого типа	Управленческие функции были впервые выделены в этой школе менеджмента: а) школа научного управления б) школа человеческих	в	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		отношений и школа поведенческих наук в) административная или классическая школа управления г) школа науки управления или математическая школа управления		
2.		Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип чего? а) теории естественного отбора б) теории зависимости от ресурсов в) теории жизнеспособности структуры г) теории конкуренции	а	1
3.		Предмет труда объекта управления: а) информация б) готовая продукция в) функция управления г) управленческое решение	б	1
4.		Каким образом могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления? а) вертикальными связями б) горизонтальными связями в) функциональными связями г) всеми перечисленными связями	б	1
5.		Традиционно выделяющиеся методы в менеджменте: а) административные и бюрократические б) бюрократические и социально-психологические в) социально-психологические и демократические г) экономические и административные	а	1
6.	Задание открытого типа	На что опиралась ситуационная теория менеджмента?	Ситуационная теория менеджмента опиралась на использование личного опыта	5-8
7.		Что такое инновационный менеджмент?	совокупность методов и форм управления	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			инновационной деятельностью	
8.		Как осуществляется текущий контроль в организации?	С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами	5-8
9.		Что такое контроль?	Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации	5-8
10.		Опишите функцию планирования	Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ПК-9 способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли</i>				
1.	Задание закрытого типа	Психологические факторы, которые влияют на работника организации? а) непроизводственные б) внутренние в) производственные г) внешние	г	1
2.		Выберите того, кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом: а) Специалисты б) Работники в) Руководители г) Отдельные руководители д) Министерства	в	1
3.		Определите, каким должен быть контроль? а) Объективным и гласным б) Гласным и действенным	в	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		в) Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным г) Эффективным д) Текущим		
4.		Основа мотивации труда в японских корпорациях: а) Получение высоких материальных вознаграждений б) Гармонизация между трудом и капиталом в) Признание заслуг г) Постоянное повышение квалификации персонала д) Достижение конкурентного преимущества	б	1
5.		Мотивы престижа следует понимать как: а) Попытки работника занять высшую должность в организации б) Попытки работника реализовать свою социальную роль, взять участие в общественно важной работе в) Попытки работника получать высокую зарплату г) Попытки работника взять участие в общественной работе д) Попытки работника иметь влияние на других людей	б	1
6.	Задание открытого типа	Что целесообразно для сокращения потребности в контроле?	Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала	5-8
7.		Что такое планирование?	Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации	5-8
8.		Перечислите основные функции управления	планирование, организация, мотивация, контроль	5-8
9.		Чем характеризуется компромисс при принятии решения?	уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения	5-8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			нежелательных последствий в другом	
10.		Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в ...	наличии взаимодействия с внешней средой	5-8

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Промежуточная аттестация, с учетом сложившейся оценки в рамках текущего контроля, осуществляется преподавателем в форме экзамена (6 семестр). Текущий контроль – оценка работы на семинарских занятиях, написание контрольных работ, анализ конкретных деловых ситуаций.

Оценка уровня сформированности компетенций и результатов обучения проводится в ходе текущей и промежуточной аттестаций с использованием фондов оценочных средств и с применением балльно-рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и периодической аттестации осуществляется в соответствии с положениями о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости студентов АГУ.

Общее количество баллов при проведении текущего контроля должно быть не менее 60, но не более 100.

При неудовлетворительном оценивании одного из показателей компетенции общая оценка также неудовлетворительная.

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «не удовлетворительно». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Оценивание студента на экзамене по дисциплине (модулю)

Для получения оценки «отлично» студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- правильно формулировать определения;
- продемонстрировать умения самостоятельной работы с дополнительной литературой;
- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.

Для получения оценки «хорошо» студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- продемонстрировать умение ориентироваться в дополнительной литературе;

- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
- Для получения оценки «удовлетворительно» студент должен:
- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
 - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
 - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
 - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в случае:

- незнания значительной части программного материала;
- невладения понятийным аппаратом дисциплины;
- существенных ошибок при изложении учебного материала;
- неумения строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- неумения делать выводы по излагаемому материалу.

Начисление бонусов

Показатель	Баллы
Активная работа студента на занятии, существенный вклад студента на занятии	+1
Участие с докладами на научных конференциях:	+1
-внутривузовской	+1
- городской	+1,5
-областной	+1,5
- региональной	+2
- международной	
Всероссийский тур предметной олимпиады (конкурса)	
- Призовое место	+2

Начисление штрафов

Показатель	Баллы
Опоздание (два и более)	-2
Нарушение учебной дисциплины	-2
Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие)	-1

Критерии оценивания контрольной работы

5 «отлично»	задание выполнено в заданное время, самостоятельно, для анализа выбрана верная макроэкономическая модель, соблюдена методика применения макроэкономических моделей, получен верный ответ и сформулирован верный вывод;
4 «хорошо»	задание выполнено в заданное время, самостоятельно, для анализа выбрана верная макроэкономическая модель, соблюдена методика применения макроэкономических моделей, получен верный ответ, в выводе допущены незначительные ошибки или вывод неполный;
3 «удовлетворительно»	задание выполнено с нарушением сроков заданного времени, самостоятельно, для анализа выбрана верная макроэкономическая модель, получен близкий к верному ответ в выводе допущены ошибки или вывод не сделан
2 «неудовлетворительно»	задание выполнено с нарушением сроков заданного времени, не самостоятельно, выбрана не подходящая макроэкономическая модель или макроэкономическая модель не верно сформулирована, получен неверный ответ и вывод неверен или

	не сделан;
--	------------

Критерии оценивания групповой дискуссии

5 «отлично»	- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если активно участвует в дискуссии, правильно отвечает на поставленные вопросы, демонстрирует глубокие системные знания, не только анализирует, но дает обоснованную оценку различным теоретическим положениям;
4 «хорошо»	- оценка «хорошо» - если обучающийся показывает хорошие знания, допускает единичные ошибки, анализирует различные теоретические положения;
3 «удовлетворительно»	- оценка «удовлетворительно» - если обучающийся демонстрирует разрозненные знания, не способен провести анализ и дать оценку различным теоретическим положениям;
2 «неудовлетворительно»	- оценка «неудовлетворительно» - если обучающийся не участвует в дискуссии, не может правильно ответить на поставленные вопросы, не способен провести анализ и дать оценку различным теоретическим положениям.

Критерии оценивания результатов теста

5 «отлично»	получают обучающиеся, давшие верные ответы на 100 - 90 % тестовых заданий;
4 «хорошо»	ставится в том случае, если верные ответы составляют 70-89 % от общего количества вопросов теста;
3 «удовлетворительно»	выставляется в случае, если в тесте правильные ответы составляют 60 – 79 % от общего количества вопросов теста.
2 «неудовлетворительно»	дано менее 60% правильных ответов

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Менеджмент : Учебник / Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Лунев А.П. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2016.-390 с.
2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. Новосибирск : НГТУ, 2019. URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778238121.html> (ЭБС «Консультант студента»).

8.2. Дополнительная литература

3. Киселев, А. А. Принятие управленческих решений. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785449902115.html> (ЭБС «Консультант студента»).

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

<i>Наименование ЭБС</i>
Электронная библиотечная система IPRbooks

<i>Наименование ЭБС</i>
www.iprbookshop.ru
Электронно-библиотечная система VOOK.ru https://book.ru
Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru , https://urait.ru/
Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех» https://biblio.asu.edu.ru <i>Учётная запись образовательного портала АГУ</i>
Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента» Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретённым на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог содержит более 15 000 наименований изданий. www.studentlibrary.ru <i>Регистрация с компьютеров АГУ</i>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Практические занятия:

- Аудитория, оснащенная презентационной техникой: проектор, экран, компьютер (ноутбук), звуковые колонки, микрофон (в случае количества студентов более 80 человек);
- Рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет
- Для самостоятельной работы студенту предоставляется доступ к библиотеке, читальному залу, залу открытого доступа к сети Интернет, ПК.

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).