

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.А. Мацуй

« 06 » июня 2024 г

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

Протокол заседания кафедры №11

« 06 » июня 2024 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Составитель

**Минева О.К., профессор,
доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмент**

Направление подготовки

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль) ОПОП

Стратегический менеджмент и инновации

Квалификация

магистр

Форма обучения

заочная

Год приема

2023

Курс

2

Семестр

4

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины «Управление знаниями» овладение общей концепцией создания нового знания как промежуточного звена между несистемным знанием и системным знанием его сущности, управления знаниями, а также анализом взаимосвязи знаний, мышления и ориентации его на эксперимент, исследования и постоянное обучение.

1.2. Задачи освоения дисциплины «Управление знаниями»

- Введение в проблему создания знания организации.
- Изучение места знаний в экономических, управленческих и организационных теориях.
- Ознакомление с теорией создания организационного знания и способами трансформации знания.
- Изучение условий создания организационного знания и пятифазной модели процесса создания организационного знания.
- Ознакомление с мировым опытом создания знания в реальных условиях.
- Ознакомление магистрантов с новыми организационными структурами на примере опыта первоклассных компаний.
- Предоставление систематизированных знаний о создании организационного знания в условиях глобализации.
- Рассмотрение знания как цель, как средство и как ресурсы деятельности.
- Ознакомление с совершенной гипертекстовой организацией (Sharp).
- Формирование и развитие навыков коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных решений и аргументированного убеждения аудитории в сфере управления знаниями.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Управление знаниями» относится Блок 1 Шифр Б1.Д.02.01
Дисциплина изучается в 4 семестре.

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

- Управление стратегическими изменениями

Знания: основные положения управления на основе бизнес-процессов и стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Умения: проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления компанией

Навыки: применения инструментов и методов внедрения стратегических организационных изменений.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем): Дисциплина «Управление знаниями» является теоретической и эмпирической базой, необходимой для усвоения материала по учебным дисциплинам профессионального цикла по направлению подготовки «Менеджмент». В процессе последующего освоения указанных дисциплин компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) Универсальные:

УК – 1- Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

ИДК_{УК1.2.} -Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению

б) Общепрофессиональные: нет

в) Профессиональные:

ПК -2 - Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах и современных информационных систем

ИДК_{УК2.5} – Проводит обучение и повышение квалификации рабочих и инженернотехнических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала.

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК – 1- Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИУК – 1.1.2. - методы определения пробелов в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению	ИУК – 1.2.2. – определять пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению	ИУК – 1.3.2. – навыками определения пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению
ПК -2 - Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных научнопроизводственных структурах и современных информационных систем	ИПК – 2.1.5 – методы обучения и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечения постоянного совершенствования подготовки персонала.	ИПК – 2.2.5. – определять методы обучения и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечения постоянного совершенствования подготовки персонала.	ИПК – 2.3.5. – навыками определения методов обучения и повышения квалификации рабочих и инженерно-технических работников и обеспечения постоянного совершенствования подготовки персонала.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 10 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 4 часов лекционные, 6 часов – практические), и 62 часа – 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
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	4	2				14	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 2. Управление трансфером знаний		2				14	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 3. Организационное обучение и его методы			4			14	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении заданий
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения				2		20	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении заданий
Итого		4	6			62	Зачёт

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

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК - 1	ПК-2	
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся	16	+	+	2

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции		Общее количество компетенций
		УК - 1	ПК-2	
компании				
Тема 2. Управление трансфером знаний	16	+	+	2
Тема 3. Организационное обучение и его методы	18	+	+	2
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения	22	+	+	2
Итого	72			

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании

Взаимосвязь стратегии развития и кластерной политики региона. Стратегическая карта. Проекция «Персонал и развитие». Взаимосвязь принципов планирования развития персонала и основополагающих компонентов развития компании. Работы Армстронга М., Арджириса К., Кибанова А.Я., Киркпатрика Д., Мининой В.Н., Мескона М.Х., Нонака И., Оучи У., Рамперсарда Х., Сенге П., Такеучи Х., Уитмора Дж., Харрисона Р., Харского К.В., Эфендиева А.Г. и других. Программа развития сотрудников в современной компании: Блок идентификации, включающий в себя стратегический анализ имеющихся трудовых ресурсов и источников покрытия «дефицита». Блок развития сотрудников, включающий в себя определение потребности в обучении, разработку программ обучения, системы поддержки результатов обучения. Блок продвижения сотрудников, включающий в себя ротацию персонала в компании. «Блок идентификации». «Блок развития сотрудников». Матрица соответствия профессионально-квалификационного уровня. Современные подходы к управлению знаниями в компании. Ресурсная теория К. Виига, теория самообучающейся организации. Три уровня процесса управления знаниями: создания, использования и утилизации знаний. Базовые компоненты организационной структуры управления знаниями: персонал, технология, процессы

Тема 2. Управление трансфером знаний

Трансфер знаний в компании. Дорожная карта управления знаниями в современной компании. Изменение представлений в теории и практике менеджмента о роли и значении трансфера знаний в управлении компанией. Особенности трансфера знаний в компании. Уровни развития компетенций сотрудников компании по сбору, хранению и использованию корпоративной базы знаний. Критерии оценки эффективности трансфера знаний компании.

Тема 3. Организационное обучение и его методы

Сущность системы непрерывного обучения, характеристика служб, ответственных за данное направление. Работы Арджириса К. и Шона Д. Обучение с одинарной и двойной петлями. Динамическая модель создания организационного знания - спираль знаний И. Нонака и Х. Такеучи. Составление паспортов рабочих мест. Учебно-методическое обеспечение обучения. Коучинг. Подготовка коучей. Шэдоуинг. Принципы, методы и формы обучения персонала. Методы обучения на рабочем месте и вне его – преимущества

и недостатки. Активное обучение Р. Реванса, Обучение в Т-группах К. Левина, Ротация персонала как метод обучения.

Тема 5. Оценка эффективности результата организационного обучения

Оценка эффективности по А. Хэмблину. Модель Киркпатрика. Уровни оценки эффективности обучения по Киркпатрику. Таксономия Блума, уровни мышления когнитивной таксономии Блума и инструментарий оценки ее эффективности. Return On Investment по Д. Филипсу. Особенности сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом. Организация работы с обратной связью, обработка результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.

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

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

Освоение дисциплины «Управление знаниями» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в тч, в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	14	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Опыт компании Dow BSL»
Тема 2. Управление трансфером знаний	14	1. Ответы на вопросы 2. Ситуационная задача «Характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании» 3 Кейс «Управление знаниями в

		компания Volvo Group» 4. Тестирование 5. WEB-круиз «Самообучающиеся компании»
Тема 3. Организационное обучение и его методы	14	1. Ответы на вопросы 2. Ситуационные задачи «Организационное обучение» 2.1. «Я – модератор дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?» 2.2. «Выбор метода организационного обучения» 3. Web – круиз «Ваше мнение об организационном обучении»
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения	20	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Оценка эффективности организационного обучения компании «Фарм и К»

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

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

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

6.1. Образовательные технологии

Раздел, тема дисциплины	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 2. Управление трансфером знаний	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 3. Организационное обучение и его методы		Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения		Фронтальный опрос, выполнение практических	Не предусмотрено

		заданий, тематические дискуссии	
--	--	---------------------------------------	--

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций

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

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
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

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	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
6	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

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

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании	УК – 1 ПК- 2	1. Ответы на вопросы 2. Кейс «Опыт компании Dow BSL»
2	Тема 2. Управление трансфером знаний	УК – 1 ПК- 2	1. Ответы на вопросы 2. Ситуационная задача «Характеристики этапов»

			<p>формирования и развития теорий управления информационным и ресурсами в компании»</p> <p>3 Кейс «Управление знаниями в компании Volvo Group»</p> <p>4. Тестирование</p> <p>5. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»</p>
3	Тема 3. Организационное обучение и его методы	УК – 1 ПК- 2	<p>1. Ответы на вопросы</p> <p>2. Ситуационные задачи «Организационное обучение»</p> <p>2.1. «Я – модератор дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?»»</p> <p>2.2. «Выбор метода организационного обучения»</p> <p>3. Web – квиз «Ваше мнение об организационном обучении»</p>
4	Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения	УК – 1 ПК- 2	<p>1. Ответы на вопросы</p> <p>2. Кейс «Оценка эффективности организационного обучения компании «Фарм и К»»</p>

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 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение 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

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тема 1. Стратегия развития самообучающейся компании

Ответьте на вопросы:

1. Перечислите основные составляющие процесса развития персонала.
2. Почему процесс развития персонала предполагает подчинение стратегии развития персонала.
3. В чем заключается процесс каскадирования стратегических целей развития компании на процесс управления персоналом.
4. Раскройте сущность и содержание процесса «уплощения» организационной структуры компании.
5. Какие задачи решает компания в процессе управления развитием персонала?
6. Чем отличается монетарная парадигма традиционного и бережливого производства? Приведите примеры.
7. Почему в российских и зарубежных компаниях различный уровень и качество управления развитием персонала?
8. По каким критериям можно оценить реальную пользу управления развитием персонала компании?

1. Кейс «Опыт компании Dow BSL»

Внимательно изучите представленный ниже кейс². Ответьте на следующие вопросы:

- какие шаги были предприняты руководством компании «Dow BSL» для создания атмосферы доверия в компании и приобретения статуса самого успешного работодателя в регионе?
- почему в 2000 году «Dow BSL» начинает инициативу по созданию Ассоциации компаний Центральной Германии?

В 1990 году заводы сети химической промышленности Германии едва «держались на плаву». Они насчитывали около 26 000 рабочих и отличались низкой производительностью,

отсутствием продаж и маркетинговой политики. В 1995 году заводы, в ходе приватизации, были переданы в частную собственность. Их приобрела компания «DowChemical» (США). К 2000 году компания инвестировала более 2 млрд. евро в данный регион. В 2000 году она выкупила оставшиеся 20% акций у государства и, таким образом, получила полный контроль над преобразованным заводом «Buna SOW LeunaOlefinverbund» (BSL). Новый исполнительный директор, которому предстояло возглавить «BSL» должен был помимо преобразования сети разрушенных заводов, также справиться с волной недовольства из-за массовых увольнений, растущей в восточной Германии. Компания решила, что «BSL» должен возглавить Барт Дж. Гроут (родился в Нидерландах), который в течение предыдущих пяти лет занимал пост вице-президента в бразильском филиале компании, а затем в Рейнском центре компании «Dow», который контролировал деятельность на французском и немецком рынках. Гроут провел серьезные преобразования, которые сделали компанию самой современной, самой крупной, самой надежной компанией химической промышленности в Германии. Компания демонтировала 60 и модернизировала 9 старых заводов, построила 15 новых, а также построила трубопроводы, обеспечивающие доступ к сырью, транспортируемому через морские порты. Тем не менее, закрытие старых заводов и увольнение сотрудников привело многих

восточных немцев к бедственному положению. Компания «Dow BSL», возглавляемая Гроутом, сократила около 4000 человек. Преобразования, проведенные компанией, дали массу поводов для недовольства. Гроут опасался саботажа. Он считал своим долгом восстановить доверие в регионе и проявить должное уважение и внимание к традициям «химического треугольника». Гроут решил привлечь людей, которые, по его мнению, несмотря на отсутствия знаний в сфере новейших технологий, имели большой опыт работы в химической промышленности. Чтобы нейтрализовать чувство тревоги у работников, Гроут объявил о намерении оценить вклад в работу каждого сотрудника на заводе, сохранить все рабочие места до конца текущего года, предоставить возможность отработать 9 месяцев до момента увольнения. Компания «Dow» часто вновь нанимала работников, уволенных ранее, для обучения новых сотрудников. Тем не менее, к 2003 году в компании «DowCentralGermany» было занято 2 250 сотрудников, что составляло всего лишь 10% от первоначального штата. При этом к 2004 году компания вошла в список 50 наиболее привлекательных работодателей Германии и была признана лучшим работодателем в химической отрасли. Хотя основной целью компании в Центральной Германии было эффективное производство, она также проводила исследовательскую работу в данном регионе, обеспечивая услугами другие производственные единицы «Dow».

В 1998 году компания «Dow» учредила региональный промышленный парк, который предоставлял инвесторам из смежных отраслей хорошо развитую инфраструктуру в непосредственной близости к заводам «Dow». К 2005 году 13 других химических компаний инвестировали в строительство на территории этого парка предприятий около 300 млн. евро, создав при этом 600 новых рабочих мест. Компания способствовала разработке бизнес-планов и обеспечивала фирмы, расположенные в парке, другими необходимыми услугами. Размещение нескольких фирм на одной территории помогало распределить часть огромных издержек на инфраструктуру. Наряду с другими 80 компаниями и региональными ассоциациями компания «Dow» вошла в состав двух важных сетевых объединений, которые помогали укрепить сотрудничество 6 основных химических парков. Для проведения прикладных исследований «Dow» сотрудничала с различными учебными заведениями и центрами новых технологий. Наряду с экономической деятельностью компания «Dow» занималась благотворительностью на территории региона. Особое значение компания придавала развитию образования. С 1996 года компания «Dow» и ее партнеры обучили более 350 молодых специалистов. Компания спонсировала разработку программ, организацию выставок и создание лабораторий в средних школах по всему региону с целью привлечения внимания школьников к возможностям и перспективам химической промышленности. Глава отдела кадров компании «Dow BSL», возглавляла проведение этой работы. И все же Гроут

понимал, что существуют определенные проблемы. Мотивация сотрудников и утечка кадров представляли, по мнению Гроута, серьезную потенциальную угрозу для компании в случае, если регион по-прежнему будет отставать в экономическом развитии. Он пришел к выводу, что «повышение экономического развития являлось решающим фактором, без которого все усилия, включая деятельность в школах, не окажут особого влияния на ситуацию в регионе». В 1997 году Барт Дж. Гроут решил выступить с инициативой со стороны частного сектора с целью стимулирования экономического развития в Центральной Германии. В 2000 году была образована Ассоциация регионального маркетинга Центральной Германии. Она была учреждена как некоммерческая организация, финансируемая за счет членских взносов. К 2004 году в ее состав входило около 50 крупных компаний, включая «Dow» («Дау»), «BMW», «E.ON», «Bayer», «Siemens», «Pricewaterhouse Coopers», «Ernst&Young» и «KPMG», и четыре крупных города (Лейпциг, Галле, Йена и Дессау).

3. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»

Задание: Отличительные и схожие признаки самообучающихся компаний

Интернет-ресурсы:

- <https://moluch.ru/archive/337/75232/> - Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт (Василисов, М. Е. Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт / М. Е. Василисов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 47 (337). — С. 88-90. — URL: <https://moluch.ru/archive/337/75232/> (дата обращения: 22.06.2022).
- Собственные примеры.

Тема 2. Управление трансфером знаний

1. Ответьте на вопросы:

1. Раскройте сущность и содержание процесса управления знаниями компании.
2. Какие задачи решает компания в процессе управления знаниями?
3. Чем отличается процесс управления информацией в компании от процесса управления знаниями?
4. Почему в российских и зарубежных компаниях различный уровень и качество управления знаниями?
5. В чем заключается сложность утилизации знаний компании?
6. Как связаны между собой обеспечение конкурентоспособности компании и управление ее корпоративными знаниями?
7. Как с помощью эффективного управления знаниями компания может получать дополнительную прибыль?
8. Раскройте сущность и содержание трансфера знаний в компании
9. Какие проблемы могут возникать у компании в процессе трансфера знаний?
10. Какие задачи необходимо решать компании на каждом этапе трансфера знаний?
11. По каким критериям можно оценить эффективность трансфера знаний компании?

2. Ситуационная задача «Характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании»

Заполните пропущенные в таблице Е характеристики этапов формирования и развития

теорий управления информационными ресурсами в компании.

Таблица Е

Характеристики этапов формирования и развития теорий управления информационными ресурсами в компании.

Этапы формирования и развития	Содержание	Задачи	Технологии
60-е годы XX века	Проектирование информационных систем	Автоматизированная обработка информации для создания внутренних информационных ресурсов компании	
80-е годы XX века	Информационный менеджмент		Технологии эффективного использования информационных ресурсов
90-е годы XX века	Управление знаниями		

3. Кейс «Управление знаниями в компании Volvo Group»

Volvo Group производит грузовую и строительную технику, промышленные двигатели под различными брендами. Разработка новой линейки, например, грузовых автомобилей, невозможна без детальной информации о предыдущих разработках. Соответственно цели системы управления знаниями в компании Volvo Group- сбор, анализ, хранение и распространение знаний внутри организации. В Volvo Group есть различные бизнесы и подразделения, в том числе и Volvo IT, по сути, собственная ИТ-компания. Соответственно, важно обеспечивать управление знаниями в области разработки и поддержки ИТ-решений. Для этого используется управление знаниями в R&D. (Research&Development) - это научно-исследовательские и опытно- конструкторские работы (НИОКР), комплекс мероприятий, включающий в себя как научные исследования, так и производство опытных и мелкосерийных образцов продукции, предшествующий запуску нового продукта или системы в промышленное производство. У компании должна быть информация по всем проектам, и она должна быть доступна сотрудникам. Причем, пользу могут принести не только истории успеха, но и ошибочные решения. Результаты анализа основных причин по всем проблемным вопросам учитываются при запуске новых проектов. Volvo Group имеет разветвленную организационную структуру и штат профессиональных сотрудников по всему миру. Соответственно активно используется тэгирование информации на внутреннем портале, применяются различные фильтры при публикации новостей, что позволяет быстро найти нужного сотрудника, понять, в каких проектах он был задействован. Или, например, найти нужный документ в огромном массиве хранящейся информации. Кроме того, у компании есть отдельный корпоративный портал по обучению, где можно получить доступ к опыту и навыкам, накопленным Volvo Group за десятилетия работы по всему миру.

Задание.

Ответьте на вопросы и обоснуйте свое мнение примерами из кейса.

1. Какие бизнес-стимулы обусловили внедрение системы управления знаниями в компаниях?
2. Какие социальные инструменты и инструменты для

- совместной работы используются при управлении знаниями?
3. Как внедрение новых технологий управления знаниями повлияло на дальнейшую деятельность компаний?
 4. С какими проблемами сталкиваются компании при внедрении системы управления знаниями?
 5. Чему компании научились, управляя знаниями, и совершенствуя данный процесс?
 6. Какие у компаний дальнейшие планы по изменениям и доработкам системы управления знаниями.

Тема 3. Организационное обучение и его методы

Ответьте на вопросы:

1. Что, на Ваш взгляд, является определяющим в процессе обучения сотрудников организации в современных условиях?
2. В чем отличие организационного обучения от традиционного повышения квалификации сотрудников организации?
3. Дайте характеристику каждого из подходов к процессам организационного обучения. В чем их принципиальное отличие?
4. Поясните суть модели «спираль знаний», приведите примеры действий, происходящих на каждом этапе, используя конкретные примеры. Возможно ли применение данной модели при обучении студентов в вузе?
5. Какую организацию можно считать самообучающейся организацией? Приведите примеры самообучающихся организаций из числа реальных российских и зарубежных компаний.
6. Дайте характеристику основным методам обучения на рабочем месте. Выделите преимущества и недостатки каждого из них. Какие из указанных методов, на ваш взгляд, наиболее оптимальны для обучения вновь принятых на работу сотрудников?
7. Какими основными принципами, на ваш взгляд, должен руководствоваться руководитель службы обучения и развития персонала крупной межрегиональной организации при выборе методов обучения для группы топ - менеджеров региональных структурных подразделений?
8. Что такое самообучающаяся компания
9. Спирали К. Арджириса в «научающихся организациях»
10. Пять дисциплин, необходимые для создания самообучающейся организации по П. Синге
11. Шесть факторов концепции научающейся организации П. Кандола и Дж. Фуллертон
12. Одиннадцать признаков, присущих обучающейся организации Майкл Педлера
13. В чем суть развития культуры самообучающейся компании
14. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации

2. Ситуационные задачи «Организационное обучение»

2.1. «Я – модератор дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?»»

Подготовьтесь к участию в работе дискуссионной площадки «Где и как эффективнее обучать персонал организации?». Выберите один из видов обучения (на или вне рабочего места) и подготовьте аргументированное выступление в его пользу. Вам необходимо стать модератором дискуссионной площадки.. Существует классический алгоритм проведения групповой дискуссии, состоящий из пяти этапов: проблематизация (запуск дискуссии);

инструктирование (ознакомление участников с целью, темой, регламентами и правилами); обмен мнениями; оценка совместная полученной информации; подведение итогов. Используя данный алгоритм, опишите функции модератора на каждом этапе, подготовьте текст вашего выступления для каждого этапа, предварительные варианты промежуточных итогов дискуссии, презентационный материал (слайды, видеосюжеты, схемы для фиксации на флип-чартах и пр.).

2. 2. «Выбор метода организационного обучения»

Вы руководитель HR - службы компании, специализирующейся на предоставлении услуг населению региона в сфере образовательного туризма (обучение и стажировки для взрослых и детей). Количество сотрудников — 24 человека, средний возраст 34 года, более 80% кадрового состава — женщины, имеющие детей, все сотрудники имеют высшее образование. Руководитель организации поставил перед Вами задачу провести обучение сотрудников по оптимизации использования ими рабочего времени, планировании производственных процессов и создании для каждого эффективного плана графика рабочего дня с учетом должностных обязанностей и индивидуальных особенностей каждого. Финансовые ресурсы на проведение обучения ограничены. Какие методы и формы обучения вы предложите руководителю на рассмотрение? Подготовьте несколько вариантов на рассмотрение.

3. Web – крuiз «Ваше мнение об организационном обучении»

1. Поясните, что означает подход к структуре обучения «семьдесят-двадцать-десять». Является ли такой подход, на ваш взгляд, оптимальным для любой организации? Приведите примеры организаций из различных сфер бизнеса и прокомментируйте свой ответ.

2. Внимательно ознакомьтесь с цитатой Джека Уэлча, исполнительного директора General Electric (США). «Основными источниками наших конкурентных преимуществ являются желание и способность организации учиться и быстро преобразовывать знания в действия». Какие из групп методов обучения наиболее точно отражают процесс, представленный в этой цитате? Аргументируйте свой выбор.

3. Дайте характеристику основным методам обучения на рабочем месте. Выделите преимущества и недостатки каждого из них. Какие из указанных методов, на ваш взгляд, наиболее оптимальны для обучения вновь принятых на работу сотрудников?

4. Какими основными принципами, на ваш взгляд, должен руководствоваться руководитель службы обучения и развития персонала крупной межрегиональной организации при выборе методов обучения для группы топ - менеджеров региональных структурных подразделений?

Задание: найдите примеры из Интернет-ресурсов, подтверждающим ваши выводы

Тема 4. Оценка эффективности результата организационного обучения

1. Ответьте на вопросы:

Ответьте на вопросы:

1. Что является, на ваш взгляд, результатом эффективной организации системы обучения в компании? Приведите примеры конкретных показателей оценки эффективности. Могут ли эти показатели быть одинаковыми для компаний различных сфер деятельности?

2. Какие существуют уровни оценки обучения в модели по Д.Киркпатрику? Опишите процессы, происходящие на каждом из уровней, с позиции: а) сотрудника, проходящего обучение; б) преподавателя-тренера; в) руководителя службы по управлению персоналом; г) руководителя организации.

3. Дайте характеристику инструментам оценки, которые могут быть использованы для каждого из четырех уровней модели Киркпатрика. Какие из них, по вашему мнению, наиболее информативны? Аргументируйте свой выбор (критерий эффективности выберите самостоятельно).

4. Поясните суть показателя ROI (отдача от инвестиций), предложенного для пятого уровня модели Киркпатрика. Может ли данный показатель быть использован для оценки иных бизнес-процессов в организации?

5. Какие уровни включены в Блумом в когнитивную (познавательную) сферу мыслительной деятельности? Попробуйте приложить их на ваш процесс обучения. Действительно ли необходимо последовательное прохождение каждого уровня для полного овладения знаниями и достижения целей образовательного процесса?

2. Кейс «Оценка эффективности организационного обучения компании «Фарм и К»

1. В компании «Фарм и К» был проведен тренинг «Эффективные коммуникации с клиентами» для фармацевтов-провизоров, осуществляющих консультирование посетителей аптек. Количество участников составило 15 человек. Продолжительность тренинга - 16 часов (два дня по 8 часов). Тренинг проводился на территории стороннего консалтингового центра, обучение осуществляли два приглашенных тренера-модератора. Участникам был обеспечен трансфер до/от места проведения тренинга, питание, раздаточные материалы. После проведения тренинга участникам мероприятия было предложено оценить его эффективность по 10-бальной шкале на основе 12 показателей. Суммарный средний балл эффективности составил 8,6. Через три месяца после прохождения тренинга объем продаж вырос на 7%, количество клиентов сети аптек «Фарм и К» увеличилось на 8%, текучесть персонала снизилась на 12%.

На основе приведенных сведений:

а) составьте анкету, которая предположительно была предоставлена участникам тренинга для оценки его эффективности, включающая 12 показателей со 10-тью бальными шкалами. Может ли суммарный балл 8,6 быть использован для демонстрации эффективности результатов обучения сотрудников компании?

б) возможно ли оценить эффективность обучения с помощью показателя ROI (отдача от инвестиций)? Какие сведения вам необходимы? Рассчитайте данный показатель. Недостающая информация может быть найдена Вами посредством проведения анализа рыночных условий вашего региона. Для этого необходимо воспользоваться доступными веб- и прочими ресурсами.

Перечень вопросов и заданий, выносимых к зачету (укрупненные блоки)

1. Развитие сотрудников современной компании
2. Системы организационного обучения: сущность, цели и процесс
3. Методы организационного обучения
4. Оценка эффективности результатов организационного обучения
5. Современные подходы к управлению знаниями в компании
6. Трансфер знаний в компании
7. «Дорожная карта» управления знаниями в современной компании
8. Спираль К. Арджириса в «научающихся организациях»
9. Самообучающаяся компания
10. Уровни оценки обучения в модели по Д.Киркпатрику

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
-------	-------------	----------------------	------------------	------------------------------

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий				
1.	Задание закрытого типа	Как идентифицировать наличие проблемной ситуации? 1) наблюдение 2) анкетирование 3) из СМИ	1,2,3	1
2.		Системный подход это: 1) любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь 2) неформальная система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой	1	1
3.		При использовании системного подхода НЕ следует рассматривать 1) взаимосвязь компонентов, не входящих в системную связь между ними 2) взаимосвязь с внешней средой	1	1
4.		Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении критического анализа проблемной ситуации 1) да 2) нет	1	1
5.		Критический анализ проходит с использованием 1) методов анкетирования 2) анализа статистического материала 3) общественного мнения	1, 2	1
6.	Задание открытого типа	В чем заключается системный подход к менеджменту (обоснуйте)	Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.	
7.		Ситуационная задача: Что такое критический анализ (приведите пример)	Критический анализ — это совокупность методов, приемов изучения (исследования) и решения проблем. Речь идет о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда, путем изучения предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель — подчиненный.	5
8.		Ситуационная задача: Метод критического пути – что это такое и приведите пример	Определение наиболее длительной последовательности задач от начала проекта до его окончания с учетом их взаимосвязи. Задачи, лежащие на критическом пути (критические задачи), имеют нулевой резерв времени выполнения, и, в случае изменения их длительности, изменяются сроки всего проекта. В связи с этим, при выполнении проекта критические задачи требуют более тщательного контроля,	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>в частности, своевременного выявления проблем и рисков, влияющих на сроки их выполнения и, следовательно, на сроки выполнения проекта в целом. В процессе выполнения проекта критический путь проекта может меняться, так как при изменении длительности задач некоторые из них могут оказаться на критическом пути.</p>	
9.		<p>Ситуационная задача: Алгоритм проведения системного анализа (пример)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формулирование цели исследования 2. Критический анализ фактологического материала 3. Разработка дизайна исследования 4. Определение выборки 5. Сбор первичных материалов 6. Обработка результатов 7. Выявление взаимосвязей, угрожающих позиций, разработка новых моделей взаимодействия и тд 	5
10.		<p>Какие методы исследования могут использоваться при проведении системного анализа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ Парето; 2. Диаграмма Исикавы; 3. Статистическое управление процессами; 4. Методология 6 сигм; 5. Методология “Бережливое производство”, и другие. 	5
<p>ПК -2 - Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования</p>				

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах и современных информационных систем				
11.	Задание закрытого типа	Как идентифицировать наличие проблемной ситуации у себя? 1) тайм менеджмент 2) метод 360 градусов 3) из СМИ	1,2,3	1
12.		Какими инструментами можно идентифицировать личные «проблемы» 1) карты визуализации 2) мнением родителей 3) образом из СМИ	1,2	1
13.		При использовании самооценки НЕ следует рассматривать 1) образ, сформированный в соцсетях 2) профессиональные требования	1	1
14.		Взаимосвязь с внешней средой предусматривается при осуществлении самоанализа 1) да 2) нет	1	1
15.		Самоанализ НЕ проходит с использованием 1) методов анкетирования 2) анализа статистического материала 3) приложения профессиональных требований и собственных способностей	1, 2	1
16.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Динара С. считает, что она толстая, поэтому она не может работать помощником руководителя (обоснуйте)	Внешние характеристики по очень ограниченному перечню профессий действительно являются ограничением	5
17.		Ситуационная задача: Для занятия должности помощника руководителя требуется знание английского языка, как провести идентификацию его знания	Можно пройти профессиональный экзамен TOIFL или независимое тестирования и его результаты использовать для дальнейшего развития	5
18.		Ситуационная задача: Самооценка Виктора М. довольно высока по его	Пройти независимый профессиональный тест и выявить (при	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		навыкам вождения автомобиля. Как подтвердить ее?	наличии) навыки, необходимые для развития	
19.		Ситуационная задача: Ваши действия при проведении самооценки уровня владения компьютерной грамотностью	1.Выявление критических маркеров уровня владения компьютерной грамотностью конкретного работодателя/профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	5
20.		Ситуационная задача: Ваши действия при проведении самооценки уровня владения навыками публичного выступления	1.Выявление критических маркеров уровня демонстрации навыков публичного выступления для конкретной профессии 2. Прохождения независимого тестирования 3. Выявление «слабых» компетенций 4. Разработка программ обучения	5

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

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	LMS Moodle «Цифровое обучение»	20	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	LMS Moodle «Цифровое обучение»	60	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
				обучение»
Всего			80	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего		Зачет	10	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Неготовность к занятию</i>	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	Не зачтено
60–64	2 (неудовлетворительно)	
Ниже 60		

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

8.1. Основная литература

- Карпов А.В. Технологии управления развитием персонала : учебник / Карпов А.В., Клюева Н.В., ред. — Москва : Проспект, 2016. — 403 с. — ISBN 978-5-392-19555-8. — URL: <https://book.ru/book/918955> (дата обращения: 12.08.2024). — Текст : электронный.
- Дресвянников В.А. Управление знаниями организации : учебное пособие / Дресвянников В.А. — Москва : КноРус, 2022. — 343 с. — ISBN 978-5-406-09380-1. — URL: <https://book.ru/book/943068> (дата обращения: 18.08.2024). — Текст : электронный

8.2. Дополнительная литература

- Минева О. К., Горелова О.И., Лунев Д.А., Храмова Т.М. Технологии управления развитием персонала. Астрахань: Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», 2013.– 64 с. ISBN 978-5-9926-0699-7
URL: <https://biblio.asu.edu.ru/Reader/Book/2014030312415223029700004755> (Электронная библиотека «Астраханский государственный университет»)
- Лебедева, Н. Ю., Управление знаниями и изменениями : учебное пособие / Н. Ю. Лебедева, Е. М. Широлина. — Москва : Русайнс, 2024. — 72 с. — ISBN 978-5-466-05332-6. — URL: <https://book.ru/book/952873> (дата обращения: 18.08.2024). — Текст : электронный.
- Информационные технологии в управлении персоналом : учебное пособие / В.А. Бабюх, Р.В. Куприянов, А.В. Морозов [и др.] ; под общ. ред. Н.Ш. Валеевой. — Москва : КноРус, 2022. —

178 с. — ISBN 978-5-406-10085-1. — URL:<https://book.ru/book/944620> (дата обращения: 22.08.2024). — Текст : электронный

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <http://dlib.eastview.com>. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) <http://mars.arbicon.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - <http://window.edu.ru>
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации- <https://minobrnauki.gov.ru>
6. Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» - <http://zhit-vmeste.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа дисциплины «Управление знаниями» 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 может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).