Приложение 4

к образовательной программе
«Деловое администрирование»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 Управление командой проекта
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Деловое администрирование
(наименование образовательной программы)

Очная, заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Москва

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Понуждаев Эдуард Александрович, д. ф. н., доцент; профессор кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.пс.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.В.10 Управление командой проекта одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. 3
2. 4
3. 6
4. 11
5. 15
6. 36
7. 44
8. 46
9. 48

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.10 Управление командой проекта обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компе-тенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации	ПК-3	Способен управлять проектами по разработке и внедрению методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации	ПК-3.1	Разрабатывает и внедряет методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	ПК-3.1 З-4. **Знает**- Теория процессного управления ПК-3.1 У-4. **Умеет**- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус
	УК -3	*Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели*	*УК -3.1*	Формирует и организовывает работу команды с учётом целей организации и гибких навыков участников	*УК -3.1. З-2.* ***Знает*** *-* - Теоретические основы управления проектной командой - Методы и инструменты управления командной работой и разрешения конфликтов *УК -3.1. У-2.* ***Умеет*****-** - Формировать и развивать эффективную проектную команду - Управлять мотивацией, конфликтами и результативностью команды

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з. е., 108 ак. часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

– очная форма обучения: лекции – 8 а. ч., практические занятия – 16 а. ч., самостоятельная работа – 80 а. ч., контроль – 4 а. ч.

Дисциплина «Управление командой проекта» (Б1.В.10) относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана (дисциплины по выбору, ДВ.4). Изучается на 1-м курсе очной формы обучения во 2 семестре.

Освоение дисциплины опирается на комплекс теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе освоения гуманитарных и социально-экономических дисциплин на программах бакалавриата, а также на знания, навыки и умения, полученные в ходе изучения

дисциплин: «Экономика предприятия» (1 семестр), «Управление и организация предпринимательской деятельности» (1 семестр).

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объём дисциплины, ак. час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Введение в командообразование	13	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Личность и группа в организации	13	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 3	Организации в социуме	13	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Типология и процесс формирования команд	13	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Руководство и лидерство в командах	13	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 6	Доверие, ценности и коммуникации в команде	13	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Принятие решений и обучение в команде	13	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Механизмы и перспективы развития команд	13	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Консультация		0												
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	Зачёт
Итого		**108**	**8**	**0**	**0**	**16**	**0**	**0**		**4**	**0**	**0**	**80**	

Заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и (или) разделов**	**ВСЕГО**	**Объём дисциплины, ак. час**											**Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									**Самостоятельная работа**		
			Период теоретического обучения						**Период промежуточной аттестации (сессия)**					
			Занятия лекционного типа		**Занятия семинарского типа**		**ИК**	**КСР**	**КЭ**	**Кат тэк**	**Контроль**	**СРкр**	**СРэк**	**СР**
			Л	**ВЛ**	**ЛР**	**ПЗ**								
Тема 1	Введение в командообразование	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 2	Личность и группа в организации	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0		0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест

Тема 3	Организации в социуме	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 4	Типология и процесс формирования команд	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 5	Руководство и лидерство в командах	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 6	Доверие, ценности и коммуникации в команде	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 7	Принятие решений и обучение в команде	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Тема 8	Механизмы и перспективы развития команд	13	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11,5	Практикум (проблемно-поисковые задания), тест
Консультация		0												
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	Зачёт
Итого		**108**	**4**	**0**	**0**	**8**	**0**	**0**		**4**	**0**	**0**	**92**	

Используемые сокращения:

Л – лекции; занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в командообразование

Генезис и основные этапы развития менеджмента в XX веке: классический, неоклассический (гуманистический), «синтетический» (глобальный синтез).

Формирование управления персоналом (человеческими ресурсами) как науки: ключевые персоны, идеи, концепции: от М. Рингельмана и Г. Мюнстерберга, Э. Мэйо, М. П. Фоллет, А. Маслоу, Д. МакГрегора, К. Левина, Р. Блейка и Дж. Моутон до П. Друкера, С. Кови, Т. Бойделла, И. Адизеса, Г. Минцберга, П. Сенге, А. И. Пригожина, Г. Б. Клейнера и др.

Проектно-командное управление как глобальная тенденция XXI века.

Тема 2. Личность и группа в организации

Формула Э. Дюркгейма: «Группа думает, чувствует, действует совершенно иначе, чем это сделали бы её члены, если бы они были разъединены» («Метод социологии», 1895). Три источника социальной психологии: прикладная и экспериментальная психология, бихевиоризм. Психология и социология личности: общее и особенное.

Личность в социуме: генетико-субъектно-функциональная (ГСФ) концепция. Генетический аспект бытия индивида / личности: природные (соматические, физические и физиологические) и психолого-социально-культурные (ментальные, эмоционально-чувственные и волевые) особенности. Субъектный аспект бытия: персональный, групповой, корпоративный / отраслевой, региональный, национальный, глобальный уровни существования человека. Функциональный аспект бытия человека как единство мышления и поведения индивида, сознания, отношений и деятельности людей.

Понятие группы и классификация социальных групп по различным основаниям: цель, природа создания (лабораторные, естественные), размер (социальные общности, большие и малые группы), статус (формальные, неформальные), время существования (постоянные, временные), степень значимости членства (референтные, нереферентные), степень развития отношений (формирующиеся, развитые).

Тема 3. Организации в социуме

Понятие физического и юридического лица. Организационно-правовые формы юридических лиц (по российскому законодательству) и особенности функционирования коммерческих и некоммерческих организаций.

Концепция «Вызов-и-Ответ» А. Дж. Тойнби: сущность и современное значение. «Вызовы» современным организациям: динамизм внешней среды и глобальная неустойчивость. «Ответы» современных организаций: кросс-культурный менеджмент и корпоративная социальная ответственность.

Книги Н. Н. Талеба «Одураченные случайностью» (2001), «Чёрный лебедь», (2007), «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» (2012), «Рискуя собственной шкурой» (2018) и их значение для HR-менеджеров. Книга Р. Т. Кийосаки из серии «Богатый папа, бедный папа…» и «Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство?» (2013): критический анализ.

Тема 4. Типология и процесс формирования команд

Понятия «группа», «команда», «коллектив»: общее и особенное.

Процесс формирования малой группы: рекрутинг – рождение (наём) – брожение (знакомство) – нормирование (формализация отношений) – деятельность (гармонизация формальных и неформальных отношений).

Феноменология командообразования: требования к участникам, их функции и

роли, нормы и правила командной работы. Модели командообразования Джона Катценбаха – Дугласа Смита, Брюса Такмана: особенности и практическое значение.

Особенности управления малыми группами (командами) на различных этапах ЖЦО (на примере PAEI-методологии И. К. Адизеса).

Тема 5. Руководство и лидерство в командах

Власть и влияние. Типы и виды организационной власти.

Руководство и лидерство: общее и особенное. Оптимальное количество лидеров в группах (организациях): один, несколько, все?!

Г. Минцберг о двух способах (инструментах) менеджмента: «героическое лидерство» vs «вовлекающее управление». Книга П. Сенге «Пятая дисциплина» (1990) о причинах того, что «сегодня уже недостаточно одного новатора на всю компанию – одного Форда, Слоуна, Уотсона или Гейтса» и о том, почему необходима трансформация от лидерства в командах к командам лидеров.

Тема 6. Доверие, ценности и коммуникации в команде

Особенности рациональной, экспертной и харизматической власти в командах. Книга П. Зюскинда «Парфюмер» (1985) и её значение для современного менеджера.

Вера и доверие, нормы и ценности как атрибуты эффективной командной работы.

Понятие коммуникации и характеристика системы коммуникаций в организации. Внутренняя и внешняя среда команды.

Тема 7. Принятие решений и обучение в команде

Понятие управленческого решения. Основные требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений. Критерии и методы оценки управленческих ситуаций. Технология разработки и принятия решения: анализ ситуации; формулирование целей; выявление альтернативных способов достижения цели (сценариев развития ситуации); конкретизация задач по каждому из вариантов и определение необходимых ресурсов; выбор оптимального варианта; установление очерёдности действий и проработка деталей; составление плана мероприятий и рабочего графика; доведение УР до ответственных исполнителей.

Современная методология выработки, принятия и реализации управленческих решений в командах. Ситуационная модель В. Врума (V. Vroom) – Ф. Йеттона (F. Yetton) – А. Джаго (A. Jago): критический анализ.

Тема 8. Механизмы и перспективы развития команд

Социально-экономические и морально-политические тренды эпохи, или что мы имеем. «Кривая Слона» (Б. Миланович). Р. Т. Кийосаки vs Н. Н. Талеб: кому верить?!

Перспективы развития человечества в обозримом будущем: что нас ждёт и к чему готовиться. Информационно-просветительский ресурс Fincult.info и необходимость повышения финансово-экономической культуры россиян. Актуальные дилеммы: 4 типа работников (ESBI-модель Р. Кийосаки), 4 типа финансово-трудовых отношений («Профессионал», «Совместитель», «Зебра», «Айсберг»), 4 типа мотивации («Гедонист», «Монах», «Ромб», «Песочные часы»).

Персональный менеджмент и самоменеджмент: общее и особенное. Проблемы выбора эффективной модели управления персоналом, группами и командами в России, пути и средства их решения.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.10 Управление командой проекта входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания закрытого типа на установление последовательности – это тестовые задания, в которых необходимо расположить все предложенные ответы в требуемой последовательности.

Задания закрытого типа на установление соответствия — это задания, в которых необходимо из всех предлагаемых ответов составить «пары», т. е. установить соответствие между ними.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т. д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т. д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развёрнутым ответом	Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя чёткие компактные формулировки. 4.В случае расчётной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объёма используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.10 Управление командой проекта используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

практические задания (Практикум), тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Вопросы и задания для самоконтроля и саморазвития (Практикум)

Тема 1. Введение в командообразование. УК-5.2

Один из самых известных специалистов в области менеджмента знаний и автор делового бестселлера «Пятая дисциплина» Питер Сенге справедливо утверждал: «По мере того, как в современном мире … ведение бизнеса становится всё более сложным и динамичным, работа должна сопровождаться постоянным обучением. Сегодня уже недостаточно одного новатора на всю компанию – одного Форда, Слоуна, Уотсона или Гейтса. Невозможно всё просчитать на уровне руководства и предложить остальным

следовать распоряжениям “главного стратега”. Будущее за организациями, которые поймут, как использовать заинтересованность сотрудников и их способность к обучению на всех уровнях компании»[1].

В той же парадигме рассуждает и профессор Виктор Иванович Корниенко, автор одного из первых в России учебников по командообразованию. Отмечая растущее количество менеджеров всех уровней, которые понимают, что в одиночку сегодня невозможно «решить всё усложняющиеся проблемы и обращаются к хорошо известному народному принципу “ум хорошо, а два лучше”, он подчеркнул: «Это не означает, что руководитель организации, внедряющий командный подход, может рассматривать, команду как простой путь к мобилизации её участников»[2].

1. Какими, на Ваш взгляд, качествами должен обладать руководитель, чтобы эффективно внедрять командный подход?

2. Обратитесь к разноплановым источникам информации (учебная литература, научные статьи, материалы образовательных сайтов и консалтинговых организаций). Сравните 4–5 определений команды, выявите сходства и различия между ними, а затем сформулируйте собственное определение команды.

Интерес к проблемам командообразования возник не вчера. Ещё в 1937 году Витаутас Грайчюнас в статье «Отношения в организации», размышляя о коллективной работе, сформулировал и математически обосновал «правило семи»: у руководителя в непосредственном подчинении должно быть не более 7 человек[3]. В середине 1950-х аналогичный вывод, но применительно к памяти человека, на основе экспериментов в компании “Bell Laboratories” сделал американский психолог Джордж Миллер. В статье «Магическое число семь» он утверждал, что в кратковременном периоде обычные люди способны держать в голове девять двоичных чисел, восемь десятичных чисел, семь букв алфавита и пять односложных слов, то есть одновременно помнить 7 ± 2 элементов[4].

3. Выразите собственное мнение по этой ключевой проблеме, приняв во внимание и фрагмент из книги «Как работает Google»: «С правилом семи мы сталкивались и в других компаниях, однако там оно означало, что менеджерам позволялось иметь не более семи непосредственных подчинённых. По версии Google, данное правило предполагает, что менеджеры могут руководить не менее чем семью непосредственными подчинёнными (когда Джонатан возглавлял команду продакт-менеджеров Google, в его подчинении находилось 15–20 человек)»[5].

4. Представьте, что Вы являетесь руководителем, которому предстоит организовать команду для осуществления какого-либо проекта (уточните, какого именно) и ответьте на следующие вопросы:

- *Какими основными принципами командного подхода Вы намерены руководствоваться?*

---

[1] Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – N. Y.: Currency; Doubleday, 2006. P. 4. (xviii, 445 p.) https://archive.org/details/fifthdiscipline00pete/mode/2up См. также: Сенге, П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации / Пер. с англ. Ю. Константиновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 492 с. / https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/pyataya-discziplina/ (ознакомительный фрагмент)

[2] Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2024. С. 7 (291 с.) / URL: https://urait.ru/bcode/544419 (дата обращения: 28.03.2024).

[3] Graicunas, V. A. Relationship in Organization // In: Papers on the Science of Administration / Edited by Luther Gulick and L. Urwick. – N. Y.: Institute of Public Administration (Columbia University), 1937. Pp. 181-187 / https://archive.org/details/papersonscienceo00guli/mode/2up

[4] Miller, G. A. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information // The Psychological Review. 1956. Vol. 63. Pp. 81-97 / https://archive.org/details/miller1956_202204

[5] Шмидт, Э. Как работает Google / Эрик Шмидт, Джонатан Розенберг; при участии Алана Игла; предисловие Ларри Пейджа; [перевод с английского Д. В. Пинчук]. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2023. С. 81–83 (448 с.). See also: https://archive.org/details/how-google-works_202305/page/n17/mode/2up

- *Какие проблемы могут возникнуть на этапе формирования команды и как их следует преодолевать?*
- *Какие управленческие методы (приёмы) способствуют организации эффективной работы в команде и достижению нужного результата в установленный срок?*
- *В чём, на Ваш взгляд, заключается главное отличие командного подхода от традиционного (иерархического) управления в организации?*
- *Существуют ли сферы и организации, в которых командный подход является заведомо не эффективным? Приведите примеры.*

Не секрет, что любая команда, как и любая организация, развивается не «прямолинейно», а проходит в своём развитии несколько этапов, или стадий. И в этом плане менеджерам надо помнить о том, что концепции жизненного цикла (например, 6-этапная модель Ларри Грейнера[6] или 10-этапная модель Ицхака Адизеса вместе с PAEI-стилями управления[7]) – это не идолы и иконы, которым поклоняются и, глядя на которые, молятся. Их следует «оживлять» и применять на практике, учитывая специфику конкретных ситуаций.

Каждая стадия развития команды имеет свои особенности, вызовы и задачи, которые нужно решать. Например, на первой стадии формирования наблюдается встречающаяся неопределённость, недоверие и недостаток ясности в целях и задачах. В это время важно создать атмосферу доверия, установить общие цели и основные правила взаимодействия. На более поздних этапах, таких как стадия роста или зрелости, команда уже имеет ясные цели и понимание своих ролей, но в то же время может возникнуть угроза стагнации и потери мотивации. Здесь важно поддерживать участников, стимулировать к творчеству и инновациям, а также обеспечивать эффективное управление конфликтами и изменениями.

Таким образом, менеджерам следует гибко применять различные концепции жизненного цикла команды, учитывая уникальные условия и потребности своей команды. Важно быть готовым к изменениям, поощрять рост и развитие команды, и поддерживать её в достижении общих целей.

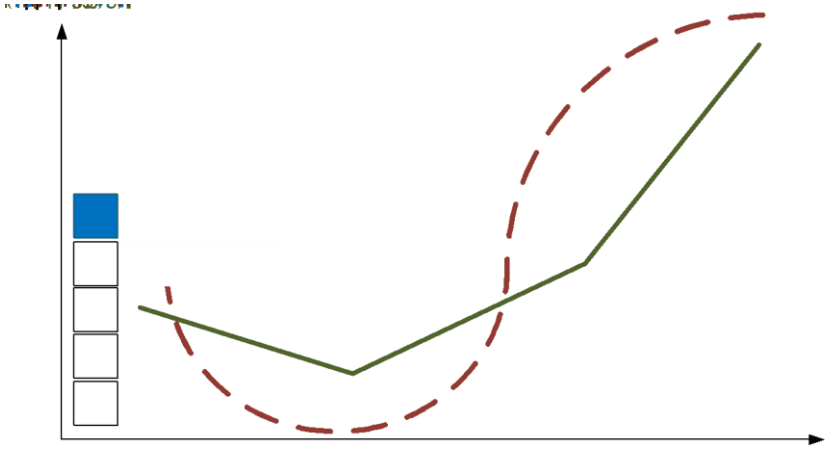


Рис. Популярные модели командообразования

[6] Greiner, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50 (July-August) Pp. 37-46; New version (1998) / https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow). See also: Mulder, P. Greiner Growth Model // Toolshero. 2023. September, 18 / https://www.toolshero.com/strategy/greiner-growth-model/

[7] См.: Институт Адизеса (Adizes Business Consulting, ABC) / https://adizes.ru/life-cycle-of-organization/ (Жизненный цикл); https://adizes.ru/adizes-methodology/management-styles-paei/ (Роли и стили менеджмента)

(версии Джона Катценбаха – Дугласа Смита и Брюса Такмана)[8]

5. Сравните две схемы процесса формирования команды. Имеются ли в них сходства и различия?

6. Вы согласны с утверждением профессора В. И. Корниенко о том, что неформальные группы строятся на базе формальных? Поясните.

7. Назовите 5–6 групп, участником которых Вы являетесь. По каким критериям (характеристикам) Вы можете разграничить эти группы как формальные и неформальные?

8. Могут ли формальные объединения превращаться в неформальные и наоборот. Приведите примеры.

Тема 2. Личность и группа в организации. УК-5.2

Одним из ключевых аспектов успешного командообразования является способность лидера эффективно формировать и управлять командой. Известный психолог Брюс Такман в своей модели развития команд выделил четыре стадии: формирование, шторминг (storming), нормирование и выполнение. Эти этапы описывают естественный процесс, через который проходят команды на пути к эффективной работе. Такман отмечает: «Команды не становятся эффективными сразу. Они проходят через стадии развития, которые могут включать конфликты и разногласия, но эти стадии необходимы для достижения настоящего сотрудничества»[9].

В своей книге «Командная работа» Ричард Хэкман, признанный эксперт в области организационной психологии, также подчёркивает важность правильного формирования команды. Он утверждает: «Руководитель должен не только выбрать правильных людей, но и создать условия, в которых команда сможет успешно развиваться и достигать своих целей»[10]. Это требует осознания индивидуальных особенностей каждого члена команды и их гармоничного сочетания для создания синергетического эффекта.

1. Сопоставьте две любые концепции, отражающие этапы (стадии) командообразования и покажите их основные преимущества и недостатки.

2. Проанализируйте различные подходы к формированию команд, содержащиеся в учебной литературе, научных статьях и актуальных материалах консалтинговых организаций. Определите универсальные факторы, способствующие успешному функционированию команд, в различных сферах бизнеса.

3. Оцените роль руководителя в процессе формирования команды. Какие навыки и качества необходимы для эффективного управления командой на различных этапах её развития?

4. Как формируется состав проектной команды? Какими качествами должны обладать участники?

Формирование эффективной команды является ключевым этапом в любом проекте. Успешная команда не только объединяет людей с определёнными навыками и знаниями, но и создаёт благоприятную атмосферу для сотрудничества и достижения целей. Чтобы

---

[8] Tuckman, B. W., Jensen, M. A. Stages of Small-Group Development Revisited // Group & Organization Studies. 1977. No. 2(4). Pp. 419-427 / https://www.sci-hub.ru/10.1177/105960117700200404?ysclid=lv0jwj0lx148047237; Катценбах, Дж. Командный подход: создание высокоэффективной организации / Джон Катценбах, Дуглас Смит. – М.: Альпина PRO, 2023. – 376 с. (С. 24) / https://alpinabook.ru/catalog/book-komandnyy-podkhod/?ysclid=lqns3dv1zl271608594

[9] Tuckman, B. W. Development sequence in small groups // Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63. No. 6. Pp. 384-399 / https://clck.ru/3Pvs9j

[10] Hackman, R. J. Leading teams: setting the stage for great performances. – Boston (MA): Harvard Business School Press, 2002. P. 346 / https://clck.ru/3PvsFK

добиться этого, необходимо учитывать множество факторов при формировании команды: от определения ролей и обязанностей до обеспечения мотивации и управления конфликтами.

5. Рассмотрите ситуацию, когда Вам необходимо сформировать команду для нового инновационного проекта. Ответьте на следующие вопросы:

- *Какие критерии Вы будете учитывать при подборе членов команды?*
- *Как Вы планируете распределить роли и обязанности внутри команды?*
- *Как Вы будете обеспечивать мотивацию и вовлеченность членов команды на разных этапах проекта?*

6. Как известно, одна из первых систем административного управления была предложена Анри Файолем (1841–1925) и включала 14 принципов менеджмента. Какие из них, по вашему мнению, имеют непосредственное отношение к командообразованию? Поясните.

7. Как вы считаете какие правила необходимо соблюдать для достижения больших результатов в сплочённой командной работе?

8. Каким образом организационная (корпоративная) культура влияет на процесс формирования команд? Поясните.

Тема 3. Организации в социуме. УК-5.2

Оценивая вклад Герта Хофстеде (1928–2020) и Фонса Тромпенаарса (род. 1953) в развитие теории организационной (корпоративной) культуры и кросс-культурного менеджмента, необходимо сделать оговорку: обе личности, как и предложенные ими модели (6D и 7D) являются «равновеликими». Хотя по ряду причин, включая немалую разницу в возрасте[11], научные достижения «первого голландца», организатора масштабного исследования в корпорации IBM с 1967 по 1973 гг., были широко известными в России[12] по сравнению с разработками «второго голландца», изданием на русском языке книги Фонса Тромпенаарса и Чарльза Хэмпдена-Тёрнера “Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business”[13] справедливость была восстановлена.

Что касается новой работы “100+ Management Models. How to Understand and Apply the World’s Most Powerful Business Tools”[14], выполненной Ф. Тромпенаарсом в соавторстве с Питом Хейном Кубергом и опубликованной на русском языке в издательстве МИФ[15], она (по своему замыслу и мастерству исполнения) несомненно должна стать настольной для всех, кто стремится к постижению тактики и стратегии управления, к овладению искусством организационно-управленческой деятельности…

---

[11] Фонс родился в том же году, когда Герт в Делфтском техническом университете получил диплом магистра в области машиностроения.

[12] В основном благодаря научным и учебным работам профессора С.П. Мясоедова.

[13] Тромпенаарс, Ф., Хампден-Тёрнер, Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Пер. с англ. Е. П. Самсонова. — Мн.: Попурри, 2004. — 528 с.;Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тёрнер Ч. 4 типа корпоративной культуры. — Мн.: Попурри, 2012. — 528 с.

[14] Trompenaars, F., Coebergh, P. H. 100+ Management Models. How to Understand and Apply the World’s Most Powerful Business Tools. — Oxford (UK): Infinite Ideas Ltd., 2014. — xiii, 577 p.

[15] Тромпенаарс, Ф., Куберг, П. Х. 100 ключевых моделей и концепций управления / Пер. Ю. Константиновой и Т. Мамедовой. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2020. — 640 с. https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/100-klyuchevyix-modelej-i-konczepczij-upravleniya/ (См.: ознакомительный фрагмент: оглавление, введение, отрывок из первой части)

Для подготовки к выполнению первого блока заданий проанализируйте схематичное изображение модели 7D; если требуется, обратитесь к указанному источнику и познакомьтесь с учебным материалом (презентацией).

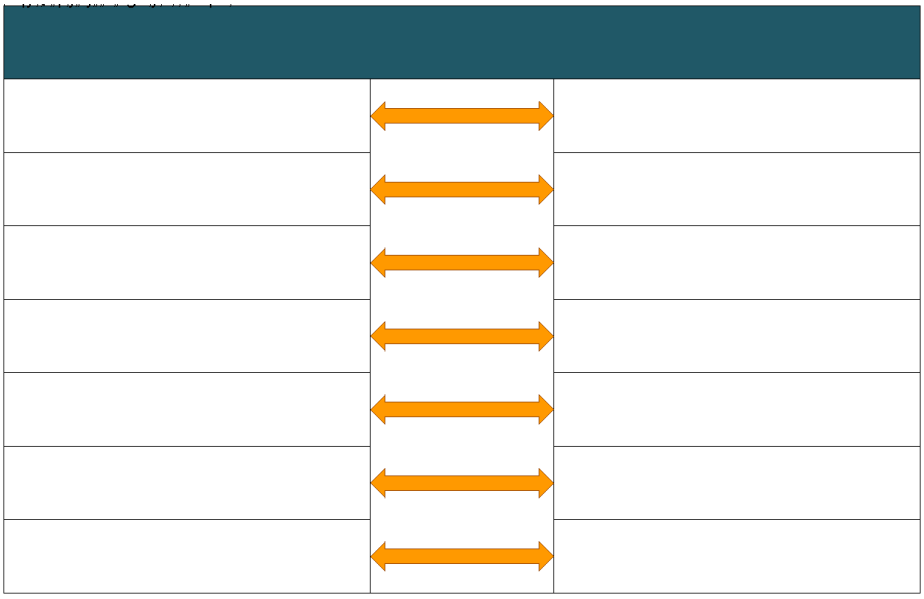
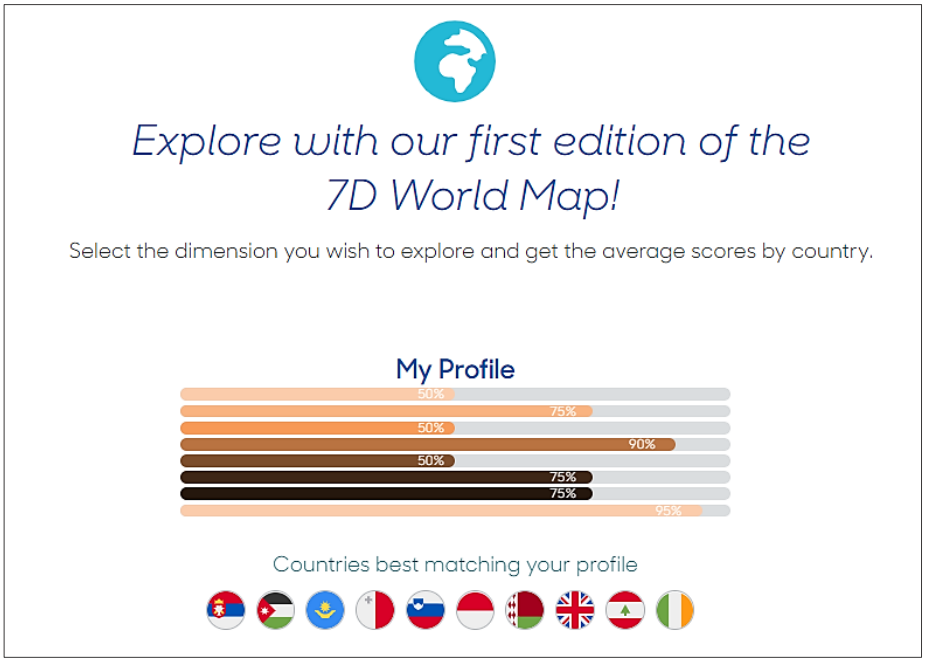


Рис. Пример кластеров стран, выделенных на основе модели Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдена-Тёрнера[16]

1. Зарегистрируйтесь на сайте https://www3.thtconsulting.com/ фирмы Trompenaars Hampden-Turner. Затем выберите в разделе 'Our models' модель '7 Dimensions of Culture' и ответьте на предлагаемые вопросы. Когда Ваш профиль будет готов, Вы сможете узнать, с представителями каких стран он схож, и получите возможность работать с интерактивной картой.



[16] Source: Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture // ResearchGate. 1998. January / https://www.researchgate.net/publication/238710832_Riding_the_Waves_of_Culture

Рис. Пример личного профиля, составленного на основе модели Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдена-Тёрнера[17]

2. Сопоставьте Ваши ответы по 8 позициям и усреднённые результаты по Российской Федерации, имеющиеся в базе данных CultureXplore, а после отразите обе версии в табличной форме.

3. Два варианта «луковиц» корпоративной культуры — Фонса Тромпенаарса и Герта Хофстеде — не подменяют, а дополняют друг друга. Вы согласны? Поясните.

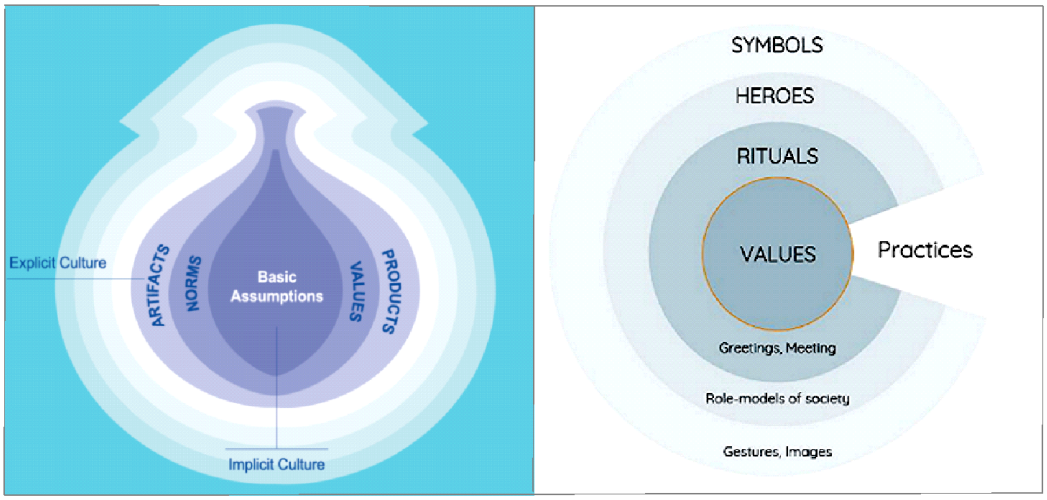


Рис. «Луковицы» корпоративной культуры:
версии Фонса Тромпенаарса (слева) и Герта Хофстеде (справа)

4. Прокомментируйте высказывания сооснователей и сотрудников консалтинговой фирмы Trompenaars Hampden-Turner:

- *«Лидерство — это примирение дилемм» (Фонс Тромпенаарс);*
- *«Когда стратегия и культура сталкиваются, культура всегда побеждает» (Чарльз Хэмпден-Тёрнер);*
- *«Ценности нельзя добавить, но можно соединить» (Хэнк ден Деккер);*
- *«Чтобы руководить, нужно вдохновлять и слушать» (Питер Вульямс);*
- *«Все культуры сталкиваются с похожими дилеммами. Наши отправные точки различны» (Тереза Сигилито Холема).*

Не ошибается тот, кто ничего не делает. Эта народная мудрость известна многим, однако напомнить её в очередной раз надо для того, чтобы в условиях глобальной нестабильности не скатываться до оправдания любых просчётов и ошибок по принципу «все мы люди, все мы человеки». Это особенно актуально, когда речь заходит о «голубых фишках» и топ-менеджерах.

В этой связи напомним три резонансных факта из опыта корпоративного управления, которые следует помнить, но не следует повторять…

5. В июне 2008 года на проходившем во Франции Европейском деловом конгрессе Алексей Борисович Миллер заявил, что в течение ближайших семи-восьми лет «Газпром» станет крупнейшей в мире акционерной компанией — её капитализация поднимется до 1

[17] See: https://www3.thtconsulting.com/culture-factory/culture-explore/

триллиона долларов, увеличившись втрое по сравнению с тогдашним уровнем (360 млрд)[18]. *Почему эта амбициозная цель не была достигнута ни через 7, ни даже через 14 лет? Какие выводы из события, оказавшегося по сути «словесной интервенцией», должны сделать менеджеры всех уровней?*

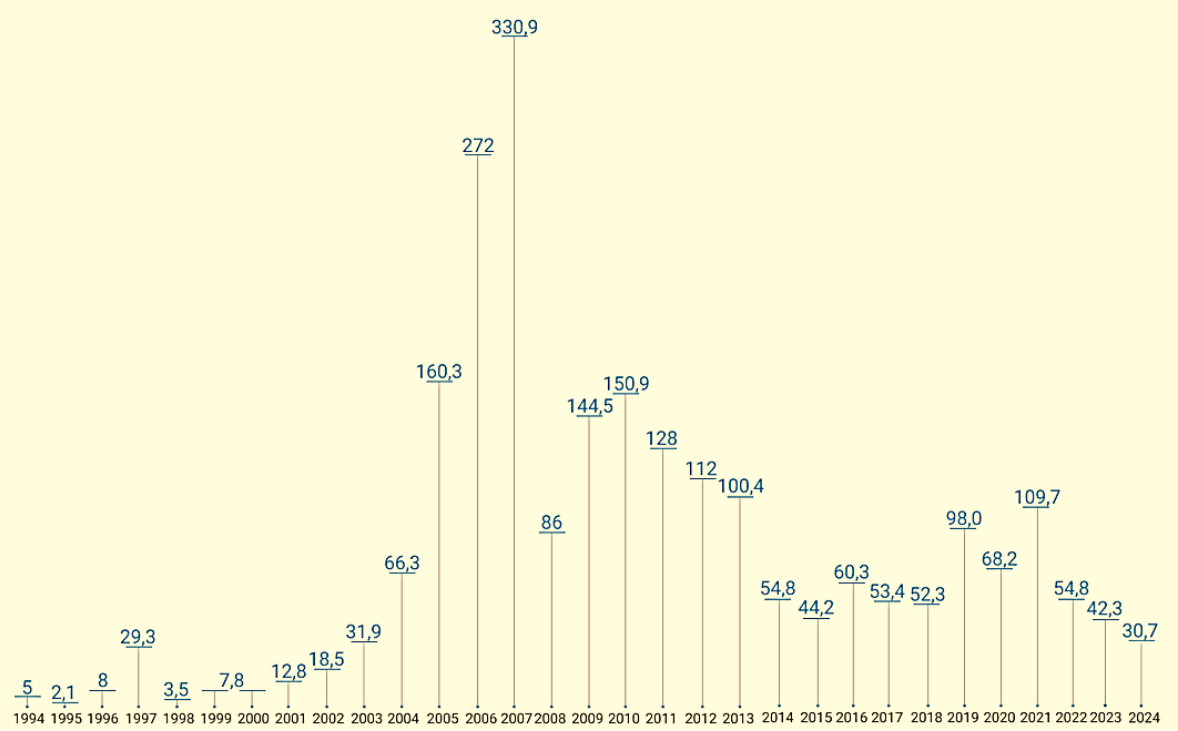


Рис. Динамика рыночной капитализации ПАО «Газпром» (млрд $, 1994–2024)[19]

6. В начале 1990-х европейский авиастроительный концерн Airbus начал разрабатывать проект крупнейшего в мире пассажирского самолёта (A380)[20], *чтобы расширить диапазон своих продуктов и потеснить главного конкурента, занимавшего с Boeing 747 господствующее положение в этом сегменте рынка, начиная с 1970-х годов. Первые экземпляры мегалайнера (вместимость A380 — от 525 до 853 чел. — против 624 пассажиров в салоне B 747-400) были переданы заказчикам в 2007 году. А в феврале 2019 года (примечательно, ещё до пандемии COVID-19) руководители Airbus приняли «историческое» решение о завершении производства A380, что и произошло в 2020 году. Таким образом, За неполные 15 лет удалось выпустить 250, менее половины, из 600 планировавшихся машин…*

Что же пошло не так в европейском «королевстве»? Укажите основные причины досрочного завершения, а по сути краха, данного проекта.

7. Как и в предыдущем кейсе, история второй (после «Аэрофлота» по числу самолётов, маршрутов и пассажиропотоку) авиакомпании России оказалась сложной и недолгой. Зарегистрированная в качестве акционерного общества АК «Трансаэро» 30

[18] См. подробнее: Капитализация «Газпрома» через 7-8 лет достигнет $1 трлн – Миллер // РИА Новости. 2008. 10 июня / https://ria.ru/20080610/109793434.html

[19] Источник: официальный сайт ПАО «Газпром» / https://www.gazprom.ru/investors/stock/

[20] История создания, развития и заката проекта детально изложена на странице Свободной энциклопедии https://ru.wikipedia.org/wiki/Airbus_A380; также о возможностях и преимуществах лайнеров данного типа можно узнать из информации авиакомпании Emirates. По состоянию на 05.08.2022 её парк состоял из 118 A380 и 249 B777. / https://www.emirates.com/ru/english/experience/our-fleet/
См. дополнительно: Виноградов, И. Airbus собрала последний самолёт A380 // Ведомости. 2020. 30 сентября / https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/09/30/841607-airbus-sobrala

сентября 1990 года она прекратила операционную деятельность осенью 2015 года, а через два года была признана несостоятельной (банкротом) вердиктом Арбитражного суда г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

С одной стороны, великолепный старт: очень молодые, дерзновенные и перспективные руководители, недавние выпускники МАИ супруги Александр и Ольга Плешаковы при поддержке влиятельных персон создали первую в России частную авиакомпанию; стремительный разбег и взлёт: создание собственного авиационного учебного центра и череда новшеств для этой российской отрасли (первенство в эксплуатации самолётов Boeing 747, внедрение уникального для гражданской авиации России 1-го класса обслуживания — «Империал», запуск продаж и регистрации электронных билетов, масштабные планы развития авиапарка — первый заказчик A380 и A320neo в России, СНГ и Восточной Европе).

С другой стороны, непрерывно растущая долговая нагрузка, достигшая пика в размере 260 млрд руб. (согласно материалам суда, обязательства авиакомпании в 144 раза превышали стоимость реальных активов), несостоявшаяся продажа компании за символический рубль и, наконец, финал с … тривиальным бегством топ-менеджеров из России[21]*.*

Изучите указанные и, если необходимо, дополнительные источники, чтобы разобраться в причинах стремительного взлёта и закономерного падения этой организации. Какие ошибки были допущены её бессменными руководителями? Какие плюсы и минусы имеет семейный бизнес или совместная работа супругов в одной организации?

8. Какой пример, аналогичный трём исследуемым в данной теме, Вы могли бы добавить в копилку менеджера под рубрикой «Не повторяйте их ошибок».

Тема 4. Типология и процесс формирования команд. УК-3.2

Поиск идеальной стратегии построения эффективной команды – задача, которая волнует руководителей и специалистов по менеджменту уже не одно десятилетие. Анализ современной учебной и научно-популярной литературы, а также деловых бестселлеров по командообразованию показывает, что единой типологии команд не существует.

1. Сопоставьте доступные Вам источники, в которых имеются классификации команд по различным основаниям. Обобщите содержащуюся в них информацию и заполните таблицу.

Таблица. Типология команд

Виды команд	Характеристика (сущность)	Преимущества (возможности)	Недостатки (ограничения)

2. Опишите сущность и ключевые особенности самоуправляемой команды. Приведите реальные примеры команд данного типа.

В книге «Управление персоналом» доктора экономических наук, профессора Александра Петровича Егоршина отмечается необходимость «следить за половозрастной

[21] Источники информации: Официальный сайт авиакомпании «Трансаэро» (раздел «О нас») / https://www.transaero.ru/about.html; Дзядко Т. 260 млрд на борту // РБК. 2015. 8 сентября / https://www.rbc.ru/society/08/09/2015/56bca0f19a7947299f72bbc0;

структурой коллектива … Помнить, что «в прорыве» лучше опираться на молодёжь до 30 лет, в стадии стабильной и надёжной работы – на 40-летних, там, где требуется значительный опыт и квалификация, делать акцент на 50-летних»[22].

3. Согласны ли Вы именно с таким распределением ролей в зависимости от возраста персонала? Или же Ваша позиция по данному вопросу оригинальна? Поясните.

Британский исследователь и консультант по вопросам управления Реймонд Мередит Белбин (род. 1926) в книге «Команды менеджеров. Как объяснить успех или неудачу» приводит следующее мнение по поводу опасности слишком маленькой команды: «Три очень способных человека, обладающие взаимодополняющими навыками, могут стать эффективными, если будут действовать в унисон. Однако слово «команда» при этом становится малопригодным … Решения здесь неразрывно связаны с индивидами, и, если один человек отсутствует, деятельность не может продолжаться без риска серьёзного изменения направления, которое было бы принято в противном случае»[23].

4. Поддерживаете ли Вы точку зрения автора? В каких ситуациях такие микрокоманды могут быть эффективными? Приведите примеры.

5. Изобразите в виде схемы примерную структуру команд на уровне организации (сфера деятельности – любая). Кратко опишите основные функциональные обязанности каждого типа команды.

6. Сравните локальную и межфункциональную команды. Какие преимущества и недостатки можно выделить у каждой из них?

В начале XX века известный французский инженер Максимилиан Рингельман (1861–1931) провёл эксперимент, суть которого заключалась в том, что людям предлагали тянуть канат, измеряя силу, которую они прилагали[24]. Выяснилось, что производительность группы людей была ниже, чем суммарная производительность каждого из них в отдельности, поскольку они ощущали, что их собственные усилия при командной работе не являются решающими. Позднее такой результат получил название «эффект Рингельмана».

7. Какие факторы, по Вашему мнению, могут влиять на проявление «эффекта Рингельмана» в команде? Каким образом можно минимизировать действие данного эффекта в реальных ситуациях, например, в проектной команде?

8. Представьте, что Вам предложили должность руководителя команды, которая занимается разработкой инновационного проекта. Определите тип и численность команды для достижения успеха в проекте. Какими качествами должны обладать члены команды и как Вы будете их подбирать?

Тема 5. Руководство и лидерство в командах. УК-3.2

В современном деловом мире, где технологии быстро развиваются, а конкуренция стремительно растёт, эффективность командной работы зависит от качества руководства и лидерства. Как известно, руководство связано с формальными аспектами управления, такими как организация, планирование и контроль, в то время как лидерство – это неформальный процесс, включающий влияние, мотивацию и вдохновение команды. Понимание и применение различных стилей руководства и лидерства, а также гибкий подход к конкретным ситуациям и задачам, создают продуктивную и гармоничную рабочую среду. Только сочетание эффективного руководства и сильного лидерства

[22] Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов – 4-е изд., испр. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. С. 262.

[23] Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Как объяснить успех или неудачу – 3-е изд. / Пер. с англ. Е. Смолина. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2009. С. 137.

[24] Ringelmann, M. Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme // Annales de l'Institut National Agronomique. 1913. Vol. 2. № 12. P. 2–40. / https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k54409695/f14.item.langEN

позволяет команде максимально реализовать свой потенциал и достичь стратегических целей организации[25].

1. Какое различие между руководством и лидерством влияет на эффективность работы команды? Какие преимущества и недостатки существуют у каждого из подходов, и как они могут дополнять друг друга в различных ситуациях? Приведите примеры и заполните таблицу.

Таблица. Анализ различных подходов к лидерству и руководству

Наименование подхода	Преимущества (возможности)	Недостатки (ограничения)	Рекомендуемые ситуации

В современном мире концепции лидерства становятся все более разнообразными и гибкими, образуя общую теорию и вступая в противоречие с традиционным пониманием руководства v. лидерства. Возникает вопрос: действительно ли для успешного руководства командой необходимо обладать формальными полномочиями, или же лидерские качества могут являться самостоятельным фактором эффективности?

2. Как вы думаете, возможно ли успешное руководство командой без лидерских качеств? Как лидерство без формальных полномочий может повлиять на команду?

В современном бизнесе, где технологические инновации непрерывно меняют сложившиеся правила «игры», руководители и лидеры сталкиваются с необходимостью быстрой реакции на перемены. Адаптивный подход в руководстве и лидерстве становится ключевым фактором успеха, позволяя организациям эффективно приспосабливаться к новым вызовам и сохранять конкурентоспособность[26].

3. Какие стили руководства/лидерства или их комбинации, на ваш взгляд, наиболее эффективны в условиях быстро меняющейся среды? Приведите примеры ситуаций, в которых различные стили оказались успешными или неуспешными.

В современных организациях, где успех зависит от коллективного энтузиазма и эффективности работы команды, лидерство и мотивация играют важную роль. Лидер, обладая способностью вдохновлять и мотивировать команду, становится ключевой фигурой в преодолении трудностей и достижении целей. Данный постулат не вызывает сомнений у здравомыслящих людей в России[27] и за рубежом[28].

4. Как вы считаете, какие компетенции наиболее важны для руководителя и лидера, чтобы успешно адаптироваться к изменениям и непредвиденным обстоятельствам? Приведите примеры и заполните таблицу.

Таблица. Ключевые компетенции руководителя и лидера

---

[25] Спивак, В. А. Лидерство: учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. С. 19. / URL: https://urait.ru/bcode/536169 (дата обращения: 10.05.2024).

[26] Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. С. 94. (дата обращения: 10.05.2024).

[27] Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. С. 22. / URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf?ysclid=lwtek3zsea643505368 (дата обращения: 10.05.2024)

[28] Northouse, P. G. Leadership: Theory and Practice. – Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 2018. P. 26 (520 p.) / Leadership: Theory and Practice (yourhomeworksolutions.com)

Наименование компетенции	Описание компетенции (характерные признаки)	Примеры известных личностей, организаций или собственный опыт

5. Какие методы и/или системы стимулирования (мотивации), используемые в наши дни, Вы считаете наиболее эффективными? Какие из них могут претендовать на универсальность, т. е. применимость в малом, среднем и крупном бизнесе, в коммерческих и некоммерческих организациях?

6. Приведите пример из Вашей практики или известных кейсов, когда успешное сотрудничество руководителя и лидера привело к достижению высоких результатов. Какую роль в этом играли их взаимодействие и взаимопонимание?

Тема 6. Доверие, ценности и коммуникации в команде. УК-3.2

В современном бизнесе тема доверия в организации является крайне важной, поскольку оно играет решающую роль в формировании эффективной и продуктивной рабочей среды. Доверие создаёт основу для сотрудничества, коммуникации и совместной работы, способствуя росту и успеху организации в целом. Профессор В. И. Корниенко отмечает, что с помощью доверия люди стремятся создать для себя комфортные условия работы[29]. А это, в свою очередь, способствует формированию благоприятной рабочей атмосферы, следовательно, повышает мотивацию персонала. Организации должны приложить усилия для создания доверительной среды, где каждый член команды чувствует уважение и поддержку.

1. Оцените следующее утверждение: доверие – это «весьма сложный и многогранный феномен, не существующий в одном виде, всегда различный в разных ситуациях»[30]. Приведите примеры «ипостасей» доверия.

С 2015 года в России наметился устойчивый рост открывающихся компаний[31], но вместе с этим и конкуренция набирает обороты во многих отраслях. Старые и новые организации делают всё возможное, чтобы удержаться на плаву и получить максимум прибыли, но сделать это не так легко.

2. Приведите пример успешной организации и раскройте роль её внутренних и внешних коммуникаций в обеспечении конкурентоспособности.

Представьте, что вас назначили руководителем структурного подразделения (профиль – любой) с числом сотрудников до 15 человек. Ваш предшественник не справился с задачей, ибо оказался слабохарактерным человеком (стремился быть хорошим для всех, часто шёл на поводу у коллектива), за что и был понижен в должности.

3. Укажите основные причины нежелания подчинённых следовать указаниям руководителей? Каким образом вы попытаетесь удержаться в указанной должности и не наступать на те же грабли?

4. Как следует поступить руководителю данной организации, если сотрудники указанного подразделения будут саботировать корпоративные ценности?

---

[29] Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. С. 151 (дата обращения: 10.05.2024).

[30] Веселов, Ю. В., Липатов, А. А. Доверие в организации: методологические основания исследования в экономике, социологии и менеджменте // Российский журнал менеджмента. 2015. №4. С. 85–104.

[31] См.: Количество действующих в РФ компаний в 2023 году выросло впервые с 2015 года // Интерфакс. 2024. 12 января / https://www.interfax.ru/business/939989

5. Познакомьтесь с концепцией терминальных и инструментальных ценностей, которую разработал известный американский психолог Милтон Рокич (1916–1988)[32]*. Выберете из перечня те ценности, которые автор относил к инструментальным: интересная работа, самоконтроль, свобода, удовольствия, независимость, высокие запросы, честность, познание, широта знаний.*

Топ-менеджер ввёл ранговую систему оценки достижений персонала. Сотрудники, показавшие лучший результат, получали премию. Сотрудники, которые работали хуже, лишились части привычного для них вознаграждения. На этой почве между сотрудниками обострилась конкуренция и ухудшился морально-психологический климат…

6. Что может и должен сделать руководитель для нормализации обстановки?

Из книги Рида Хастингса и Эрин Мейер «Никаких правил. Уникальная культура Netflix»[33] любой из нас может узнать о том, что понимание корпоративной культуры может противоречить общепринятым стандартам (с точностью до наоборот). Корпоративная культура Netflix основана на трёх принципах: концентрация таланта, предельная откровенность и мягкий контроль. Они позволяют компании привлекать и удерживать лучших специалистов, создавать атмосферу открытости и инноваций, быстро адаптироваться к изменениям рынка.

7. Как называется гибкая методология, которую использует Netflix? Какие компании используют аналогичную методологию? Сравните ценности корпоративной культуры Netflix с любой из них и укажите сходства и различия между ними.

Не секрет, что создание комфортной психологической рабочей среды позволяет повысить продуктивность компании. В книгах «Работа в радость»[34] и «Человек решающий. Как построить организацию будущего, где решения принимает каждый»[35] Деннис Бекке (основатель AES Corporation) рассматривает пример «бирюзовой» корпорации. В её основе лежат принципы уникальности каждого человека, творческого подхода к делу, обучаемости и саморазвития, возможности ошибаться и вовлечённости работников.

8. Разделяете ли вы ценности «бирюзовых» компаний? Укажите их преимущества и недостатки в области командообразования. Существуют ли такие организации в России? Свою позицию аргументируйте.

Тема 7. Принятие решений и обучение в команде. УК-3.2

В современном мире, где бизнес-процессы становятся все более сложными и динамичными, принятие эффективных управленческих решений является ключевым фактором успеха любой организации. В условиях глобализации и цифровизации экономики, когда конкуренция становится все более жёсткой, руководители должны быть готовы к принятию обоснованных и своевременных решений, которые будут способствовать достижению стратегических целей компании.

Принятие управленческих решений – это сложный процесс, который требует от руководителя не только профессиональных знаний и опыта, но и умения работать с командой, учитывать различные точки зрения и находить оптимальные решения. Для достижения этой цели необходимо использовать современные подходы и методы принятия решений, основанные на анализе данных, учёте рисков и возможностей, а также на взаимодействии с членами команды.

---

[32] Rokeach, M. The Nature of Human Values. – 7-th ed. – N.Y.: Free Press, 1973. – x, 438 p. / https://archive.org/details/natureofhumanval00roke/page/n9/mode/2up

[33] Hastings, R., Meyer, E. No Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. – N.Y.: Penguin Press, 2020. – 320 p.

[34] Bakke, D. Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on The Job. – Seattle: Pear Press, 2006. – 314 p.

[35] Bakke, D. The Decision Maker: Unlock the Potential of Everyone in Your Organization, One Decision at a Time. – Seattle: Pear Press, 2013. – 224 p.

Одна из частых ошибок в принятии командных решений – моментальное решение трудностей организационного процесса, без должного изучения аспектов проблемы. Следуя таким, можно сказать, ускоренным методам, каждый член команды исходит только из той информации, которая известна ему, но может быть не известна другим, что в итоге может привести к эффекту «слепых, дающих описание слона, ощупывая его отдельные части»[36].

1. Каким аспектам необходимо уделить основное внимание, чтобы не допустить дезинформации и искажения данных при коллективных принятиях решений?

Лишь в крайне редких случаях менеджеры принимают управленческие решения принимаются в условиях полной определённости. По этой причине успех или неудача решений в решающей степени зависят от идентификации исходных данных, что породило методологию деления проблем на «жёсткие» (способ решения проблемы ясен, очевиден) и «мягкие» (имеется многообразие выходов из проблемной ситуации).

2. Создайте группы численностью по 3 или 4 студента и опишите две типичные ситуации, решить которые можно на основе «жёстких» и «мягких» способов (приёмов, средств).

Консенсус – процесс принятия решений, с участием всех членов команды, полным использованием всех имеющихся материальных и интеллектуальных ресурсов, творческим разрешением конфликтов и согласия с принятиями решений[37].

3. С какими особенностями может столкнуться руководитель при данном процессе? Что стоит брать во внимание в первую очередь? Перечислите основные плюсы и минусы данного процесса.

Участие команды в принятии управленческих решений – важный аспект организационно-управленческой деятельности, способствующий удовлетворению мотивационных потребностей каждого члена в ней. Как правило, командой принимаются сложные и важные для дальнейшей жизнедеятельности организации решения. Но всегда ли стоит в данный процесс вовлекать команду?

4. Перечислите основные ситуации, в которых командный подход («коллективный разум») в принятии управленческого решения является единственно верным.

5. Какова, на ваш взгляд, основная цель проведения обучения участников команд? На какие ключевые подзадачи она распадается?

Знание является важным и ведущим элементом в процессе обучения команды для решения сложных проектных задач. Существует два основных вида процесса «работы со знаниями» в реализации командных действиях и общего развития участников команд.

Первый вид заключается в обработке знаний, которые поступают в систему команды из внешней среды. В этом случае участники команды обучаются работе с различными источниками знаний, таких как: обсуждения, лекционные занятия, кейсы и применение практических задач, различные виды лекционных материалов, информационные порталы и литература. Второй вид напрямую связан с продвижением этих знаний между всеми участниками команды.

[36] Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. С. 189-190.

[37] Там же. С. 195.



Рис. Элементы обучения командным действиям и развития участников команд[38]

6. Как вы считаете, что выступает предметом обучения в работе со знанием? Рассмотрите рисунок и сделайте вывод, какой ключевой элемент является первоочередным этапом обучения командным действиям и развития участников команды?

При обучении команды проекта руководитель должен заложить структуру в проектную команду, тот стержень и силу, которые будут определять её функционирование. Сила проектных команд выражена в термине «синергизм» (от греч. «синергос» – совместная работа). У каждого члена команды есть чувство общей цели, каждый член команды готов работать над достижениями целей проекта. Синергизм способностей и знаний командных действий определяет вектор развитии команды, функции каждого его участника и использует их для работы над проектом в соответствии с необходимостью[39].

Руководитель при проведении обучения командным действиям занимает роль учителя. Его роль главным образом заключается в том, что при проведении обучения помимо знаний, он формирует ценность каждого участника команды и понимание того, на сколько важно регулярно развивать профессиональные навыки.

Многие современные лидеры активно используют такой немаловажный элемент, как классификация. Идея, которая закладывается в процессе обучения команды проекта, заключается в том, что всех членов команды можно классифицировать по стилю мышления и функциям, которые они выполняют в процессе коллективного решения творческих задач. Эта классификация – мощный инструмент, позволяющий управлять компетенциями и развивать их, правильно мотивировать, адаптировать команду к разным стилям лидерства, а главное – оптимальным образом выстраивать процесс обсуждения[40].

7. Обозначьте основное предназначение руководителя как учителя в обучении командным действиям проекта. Перечислите общие функции помощи руководителя каждому участнику группы и выберете наиболее важные из них, аргументируйте свой ответ. Как деление членов команды на определенные категории помогает руководителю при проведении обучения команды проекта?

---

[38] Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. С. 204.

[39] Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов / В. Е. Шкурко; под науч. ред. А. В. Гребенкина. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 163 с. - (Высшее образование). С. 29.

[40] Поташев, М. О., Ершов, П. В. Правила команды: Искусство думать вместе. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 158 с.

В современных условиях важным аспектом в процессе проведения обучения является осмысление командой на базе полученной информации новых возможностей, коллективное создание новых знаний.

На сегодняшний день, обучение команды проекта не только повышает квалификации её членов, но и укрепляет взаимодействия между ними для повышения эффективности общей работы, путём проведения обсуждений по таким вопросам, как: уровень актуальности и новизны информации в процессе реализации проекта; оценки получаемой информационной базы и её усвоения в команде; её уровень своевременной передачи и отбор нежелательной; усовершенствование каналов связи и передачи знаний участников команды; использование знаний внутри команды.

8. Как Вы считаете, какие основные навыки формируются у участников команд при проведении обучения? Поддержание доброжелательного климата, корпоративного духа являются важными критериями успеха команды. Приведите примеры из Вашей практики, доказывающие верность данного суждения.

Тема 8. Механизмы и перспективы развития команд. УК-3.2

Синергетика и командная самоорганизация – два ключевых аспекта успешной работы коллектива. Синергетика предусматривает взаимодействие различных элементов команды, которые вместе могут достигать результатов, недоступных для каждого отдельного участника. Командная самоорганизация обеспечивает способность группы организовывать свою деятельность самостоятельно, основываясь на общих целях и ценностях. В процессе самоорганизации может возникнуть ещё один аспект – социальный капитал. Социальный капитал играет значительную роль в определении успеха команды и её эффективности. Это концепция, которая описывает совокупность взаимоотношений, доверия, обмена информацией и поддержки между участниками команды, способствующих достижению общих целей. Команда, обладающая высоким уровнем социального капитала, имеет преимущества, такие как повышенная мотивация участников, улучшенная коммуникация и более эффективное решение проблем.

1. Изучив 8 главу учебника профессора В. И. Корниенко, а также материалы, находящиеся в свободном доступе (информация из интернета, статьи, иные учебные пособия) попробуйте объяснить своими словами, что является предметом синергетики? Что такое социальный капитал команды и действительно ли он так важен при выходе группы на уровень команды с возможностью получения синергетического эффекта в результате своей работы?

2. В чём проявляется суть формирования социального капитала команды? Любая ли группа людей может сформировать социальный капитал? Если нет, то, что для этого требуется?

3. При рассмотрении составляющих социального капитала команды на рисунке 4, а именно блока «индивидуальных, профессиональных и деловых качеств участников команд», в качестве одного из его аспектов была указана «готовность к переменам»[41]*. Не кажется ли вам, что этот фактор можно отнести и к блоку «мировоззренческие ценности участников команд»? Подробно обоснуйте свою точку зрения.*

[41] Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. С. 259.



Рис. Составляющие социального капитала команды[42]

«Синергетическая способность кооперироваться, опираясь на необходимые в данной конкретной ситуации способности одного из участников, становится конкурентным преимуществом фирмы»[43]. Социальный капитал в этом случае можно представить в виде молнии между тучами. Каждая из туч, имея электрический заряд или потенциал, не в состоянии каким-либо образом его проявить самостоятельно, но при сближении с другими тучами, также имеющими собственные энергетические потенциалы, появляется молния – колоссальной силы энергия, ставшая результатом соединения потенциалов туч.

3. Профессор Корниенко утверждает, что задача формирования команды состоит в том, чтобы произошла «вспышка молнии». Что автор имеет в виду? Что, на ваш взгляд, может также успешно послужить примером синергетического эффекта? Приведите 2–3 примера вне контекста командообразования.

Замечательная особенность рассматриваемых нами процессов заключается в том, что при переходе от равновесных условий к сильно неравновесным мы переходим от повторяющегося и общего к уникальному, особенному. Вблизи равновесия у материи свои законы. Вдали равновесия действует механизм диссипативных структур[44].

Рассматривая с этих позиций группу, ставящую задачу превратиться в команду, можно выделить в ней два порядка работы – когда группа работает в стабильных условиях, а решаемые ею задачи постоянны и редко меняются и, когда перед группой становится новая, неординарная задача в совокупности с задачей перехода к командной работе.

Таким образом, одна и та же группа людей может взаимодействовать двумя способами – линейным и нелинейным образом.

4. Как вы понимаете словосочетание «диссипативная структура»? Какой процесс, протекающий в структурах (линейный/нелинейный), рассматривает синергетика? Какие условия должны быть соблюдены для возникновения самоорганизации в той или иной системе?

5. В какой степени обеспечение поддержки и ресурсов со стороны руководства организации может повлиять на возможности для самоорганизации внутри коллектива, и какие меры следует предпринять для создания благоприятной среды для этого?

6. Как совместное влияние синергетики и социального капитала может влиять на процесс принятия решений в команде?

---

[42] Там же. С. 260.

[43] Чанько, А. Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы // Российский журнал менеджмента. 2008. № 1. С. 21 / https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-komanda-kak-istochnik-dinamicheskih-sposobnostey-firmy?ysclid=lxkrk710fw754127480

[44] Пригожин, И., Стингерс, И. Порядок из хаоса – М.: Прогресс, 1986. С. 54 / https://rusneb.ru/catalog/000201_000010_BJVVV1056791/

7. В какой степени индивидуальные амбиции могут повлиять на формирование социального капитала внутри команды?

8. Представьте, что Вы консультируете организацию, которая столкнулась с проблемой неэффективной командной работы. Какие рекомендации вы бы дали им для проведения процесса самоорганизации, учитывая их уникальные характеристики и цели?

Критерии оценивания контрольных и практических заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объёме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчёта:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчёта результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Задания закрытого типа

Темы 1–4

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа

ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

В результате серии экспериментов, проведённых в конце XIX столетия, этот специалист установил, что результаты совместной (групповой) деятельности оказывались меньше арифметической суммы индивидуальных усилий членов этой группы. Укажите его имя:

1) Фредерик Уинслоу Тейлор
2) Генри Форд
3) Анри Файоль
4) **Максимиллиан Рингельман**
5) Фрэнк и Лилиан Гилбреты

Тестовое задание 2 (одиночный выбор).

Согласно концепции жизненного цикла организации, предложенной Ицхаком Адизесом, один из перечисленных этапов не является элементом восходящей траектории развития, а свидетельствует об организационном кризисе. Укажите его:

1) ухаживание
2) младенчество
3) вперёд (давай-давай)
4) юность
5) расцвет
6) **аристократизм**

Тестовое задание 3 (множественный выбор).

Из перечня характеристик – «измерений» (dimensions) – корпоративной культуры выберите имеющие отношение к модели 6D Герта Хофстеде (три верных ответа):

1) последовательность / синхронность
2) **индивидуализм / коллективизм**
3) **мужественность / женственность**
4) универсализм / партикуляризм
5) нейтральность / аффективность
6) **снисходительность / сдержанность**
7) авторитаризм / либерализм

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Укажите имя выдающегося мыслителя XX века, автора 12-томного труда «Постижение истории», в котором была изложена теория локальных культур и, в частности, раскрыт механизм («Вызов-и-Ответ») формирования, прогресса и упадка цивилизаций:

1) Николай Яковлевич Данилевский
2) Самюэль Филлипс Хантингтон
3) **Арнольд Джозеф Тойнби**
4) Освальд Шпенглер
5) Збигнев Бжезинский

Тестовое задание 5 (множественный выбор).

Из перечня ключевых факторов, определяющих жизнедеятельность человека и социума, выберите те, которые принято относить к духовным и которые также являются формами общественного сознания (четыре верных ответа):

1) экономический
2) **политический**
3) **научный**
4) **религиозный**
5) **эстетический**
6) экологический
7) демографический
8) военно-технический
9) прагматический
10) ортодоксальный

Тестовое задание 6 (одиночный выбор).

Согласно Федеральному закону от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», для малых предприятий среднесписочная численность персонала установлена в пределах:

1) от 15 до 50 человек
2) от 15 до 75 человек
3) **от 15 до 100 человек**
4) от 15 до 150 человек
5) от 101 до 250 человек
6) от 251 до 500 человек

Тестовое задание 7 (одиночный выбор).

Малые группы классифицируют как референтные и нереферентные по критерию:

1) «цель создания»
2) «степень развития»
3) **«степень значимости членства»**
4) «характер взаимосвязи с социальной средой»
5) «количество участников»
6) «характер организации и взаимодействия участников»
7) «статус и ожидания»

КТ-2

Задания закрытого типа

Темы 5–8

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст каждого задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Записать только цифру или цифры выбранных вариантов ответа.

Тестовое задание 1 (одиночный выбор).

Укажите разновидность власти, основанной на делегировании сотрудникам права представлять интересы организации на разных уровнях (международном, национальном, региональном, отраслевом) и наделении их соответствующими полномочиями:

1) легитимная
2) **репрезентативная**

3) ресурсная
4) экспертная
5) доверительная

Тестовое задание 2 (множественный выбор).

Анализируя проблемы лидерства, канадский учёный Генри Минцберг выделил два типа лидерства (лидеров):
1) «формальный»
2) «харизматический»
3) **«героический»**
4) **«вовлекающий»**
5) «стратегический»
6) «тактический»
7) «авторитарный»
8) «демократический»
9) «универсальный»
10) «ситуационный»

Тестовое задание 3 (одиночный выбор).

Экономические, политические, социальные, технические… Укажите критерий, согласно которому выделены данные разновидности коммуникаций:
1) масштаб (рамки) деловой среды
2) **содержание обсуждаемых и решаемых задач**
3) характер установления и поддержания отношений
4) форма (формат)
5) иерархичность

Тестовое задание 4 (одиночный выбор).

Укажите имя автора следующего высказывания: «Некоторые люди всё ещё считают, что мы должны заменить менеджмент лидерством. Очевидно, что это не так: у них разные … функции. Нам нужен превосходный менеджмент. И нам нужно ещё более превосходное лидерство».
1) Абрахам Маслоу
2) **Джон Коттер**
3) Генри Минцберг
4) Ричард Дафт
5) Ицхак Адизес
6) Питер Сенге

Тестовое задание 5 (одиночный выбор).

В современном учебнике по менеджменту, написанном профессором РАНХиГС Мариной Анатольевной Корговой, эти типы лидеров выделены и рассмотрены в контексте этапов жизненного цикла организации:
1) **«пионеры», «созидатели», «стратеги», «тренеры»**
2) «организатор», «эрудит», «эталон», «мастер»
3) «один из нас», «лучший из нас»
4) «стратег», «тактик», «оператор»
5) «продюсер», «исполнитель», «эксперт», «вдохновитель»

Тестовое задание 6 (множественный выбор).

Термин «персональный менеджмент», рассматриваемый в широком смысле, а не как эквивалент самоменеджмента, включает несколько аспектов (три верных ответа):

1) аксиологический
2) гносеологический
3) методологический
4) **объектный**
5) объективный
6) **предметный**
7) **субъектный**
8) субъективный

Тестовое задание 7 (множественный выбор).

Известный российский специалист в области управления изменениями и управленческого консультирования профессор Аркадий Ильич Пригожин в книге «Дезорганизация: причины, виды, преодоление» для раскрытия потенциала и механизма функционирования организации ввёл и обосновал три базовых понятия. Укажите их:

1) **«энтропики»**
2) **«синергики»**
3) **«синкретики»**
4) «холерики»
5) флегматики»
6) «сангвиники»
7) «энциклики»
8) «катализаторы»
9) «ингибиторы»

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачёт) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, в котором имеются два теоретических вопроса и три задания

по содержанию курса, чистые маркированные листы бумаги для записей, а затем приступает к подготовке ответов на вопросы соответствующего билета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Введение в командообразование. УК-5.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Формирование и развитие HR-менеджмента в XX веке: основные концепции.
2.	Проектно-командное управление как глобальная тенденция XXI века.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Согласно концепции Генри Минцберга, из 10 ключевых ролей менеджера три относятся к сфере межличностных отношений. Укажите их:

1) **«Связующее звено»**
2) **«Лицо организации»**
3) **«Лидер»**
4) «Аналитик»
5) «Информатор»
6) «Выразитель мнения»
7) «Предприниматель»
8) «Стабилизатор»
9) «Распределитель ресурсов»
10) «Переговорщик»

2.2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «название книги — автор(ы)» (заполните пропуски соответствующими буквами):

1) «Мотивация и личность» (1954)
2) «Человеческая сторона предприятия» (1960)
3) «Управленческая сетка» (1964)
4) «Одноминутный менеджер» (1981)
5) «Командный подход: создание высокоэффективной организации» (1993)

А) Абрахам Гарольд Маслоу
Б) Дуглас МакГрегор
В) Роберт Блейк и Джейн Моутон
Г) Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон
Д) Джон Катценбах и Дуглас Смит

Ответы: 1А, 2Б, 3В, 4Г, 5Д

2.3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие по принципу «название книги — автор»:

1) «Принципы научного управления» (1911)
2) «Двенадцать принципов производительности» (1911)
3) «Общая и прикладная психология» (1914)
4) «Общее и промышленное управление» (1916)

А) Фредерик Тейлор
Б) Гаррингтон Эмерсон
В) Гуго Мюнстерберг
Г) Анри Файоль

Ответы: 1А, 2Б, 3В, 4Г

Тема 2. Личность и группа в организации. УК-5.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Психология и социология личности: общее и особенное.
2.	Личность в социуме: генетико-субъектно-функциональная концепция.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Социально-психологический термин, обозначающий степень реальной (фактической) авторитетности субъекта и его способность оказывать влияние на других членов группы:

1) роль
2) **статус**
3) позиция
4) функция
5) внутренняя установка

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

В рамках генетико-субъектно-функциональной (сокращённо – ГСФ) модели индекс эффективности личности (ИЭЛ) отражает соотношение таких слагаемых, или факторов:

1) материальные и духовные
2) природные и культурные
3) экономические и социальные / политические и духовные
4) **природные и культурные / материальные и духовные**
5) глобальные и национальные / корпоративные и индивидуальные

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Из перечня ключевых факторов, определяющих жизнедеятельность человека и общества, выберите материальные (четыре верных ответа):

1) **экономический**
2) политический
3) правовой
4) этический
5) эстетический
6) **экологический**

7) **демографический**
8) **военно-технический**
9) религиозный
10 научный

Тема 3. Организации в социуме. УК-5.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Основы кросс-культурного менеджмента и специфика командообразования.
2.	Корпоративная социальная ответственность как фактор командообразования.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Укажите термин, обозначающий управление рисками в организациях, возникающими из-за несоблюдения требований законов и иных нормативных актов, правил и стандартов надзорных органов, кодексов поведения:
1) хеджирование
2) диверсификация
3) **комплаенс**
4) конфирмация
5) плебисцит

2.2. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите четыре типа корпоративной культуры, являющихся частью организационно-управленческой концепции Фонса Тромпенаарса и Чарлза Хэмпдена-Тёрнера:
1) **«Инкубатор»**
2) **«Управляемая ракета»**
3) **«Семья»**
4) **«Эйфелева башня»**
5) «Статуя свободы»
6) «Пирамида Хеопса»
7) «Клан»
8) «Адхократия»
9) «Иерархия»
10) «Рынок»

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Одно из «измерений» (dimension) корпоративной культуры является общим для моделей 6D (Герта Хофстеде) и 7D (Фонса Тромпенаарса):
1) последовательность / синхронность
2) **индивидуализм / коллективизм**
3) мужественность / женственность
4) универсализм / партикуляризм
5) нейтральность / аффективность

Тема 4. Типология и процесс формирования команд. УК-3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Этапы формирования и развития (функционирования) малой группы.
2.	Особенности управления малыми группами (командами) на различных этапах ЖЦО (на примере PAEI-методологии И. К. Адизеса).

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Малые группы классифицируют как формальные и неформальные по критерию:

1) «цель создания»
2) «степень развития»
3) «степень значимости членства»
4) «характер взаимосвязи с социальной средой»
5) **«характер организации и взаимодействия участников»**

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в хронологической последовательности названия 5 стадий формирования малой группы:

1) рекрутинг
2) рождение
3) брожение
4) нормирование
5) деятельность

Ответ: 1, 2, 3, 4, 5

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Согласно концепции Ицхака Адизеса, общее количество этапов (стадий) жизненного цикл организации равно:

1) пяти
2) шести
3) семи
4) восьми
5) девяти
6) **десяти**

Тема 5. Руководство и лидерство в командах. УК-3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Власть как социальное явление. Типология организационной власти.
2.	Современные концепции лидерства: общая характеристика.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите формы власти, которые связаны с должностью руководителя, или, другими словами, вытекают из его должностных полномочий (три верных ответа):

1) **легитимная**
2) экспертная
3) **поощрительная**
4) рациональная
5) **принудительная**
6) харизматическая

2.2. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Дополните фрагмент из книги «Растерянный континент» Ги Меттана недостающим словом: «Повсеместное внедрение Болонской конвенции, задуманной с целью обеспечения совместимости стандартов и единообразия качества в образовании, а также введение учебных программ и академических знаний, заимствованных у американских университетов ради гармонизации высшего образования в Европе, также способствовали превращению университетов – изначально центров критического и свободного мышления – в фабрики по производству академического […] по системе Тейлора».

Ответ: полуфабриката

2.3. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Способность индивида контролировать поведение других, применяя разнообразные научные методы и приёмы (анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, демонстрация, экстраполяция, верификация). Такую форму власти именуют:
1) методологической
2) теоретической
3) **рациональной**
4) экспертной
5) харизматической

Тема 6. Доверие, ценности и коммуникации в команде. УК-3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Нормы и ценности как атрибуты эффективной командной работы.
2.	Влияние внутренней и внешней среды на эффективность рабочих команд.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Укажите имя основателя AES Corporation, автора книг «Работа в радость» (“Joy at Work”) и «Человек решающий» (“Decision Maker”):
1) **Деннис Бакке**
2) Милтон Рокич
3) Рид Хастингс
4) Эрин Мейер

2.2. Прочитайте текст и укажите два верных ответа.

Укажите, к какой разновидности коммуникативных барьеров относят трудности общения, возникающие из-за непонимания смысла информации (например, в связи с использованием фразеологизмов, крылатых выражений, пословиц и поговорок, жаргонизмов):
1) физические

2) личностные
3) культурные
4) организационные
5) **лингвистические**
6) **семантические**

2.3. Прочитайте текст и укажите верный ответ.

Рид Хастингс и Эрин Мейер – соавторы делового бестселлера «Никаких правил…», который посвящён анализу корпоративной культуры:

1) **Netflix**
2) Disney+
3) Amazon Prime Video
4) Apple TV+
5) Max

Тема 7. Принятие решений и обучение в команде. УК-3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Проблемы выработки и реализации групповых управленческих решений.
2.	Корпоративное обучение и развитие как условие эффективности команд.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите верные ответы.

Укажите имена двух известных специалистов, являющихся соавторами концепции BSC (Balanced Scorecard):

1) **Роберт Каплан**
2) **Дэйвид Нортон**
3) Хьюберт Рамперсад
4) Роберт Кийосаки
5) Уильям Деминг
6) Джозеф Мозес Джуран

2.2. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в логической последовательности управленческие процессы, представленные в рамках модели BSC и образующие «спираль»:

1) перевод видения в стратегию
2) коммуникация и связь
3) бизнес-планирование
4) обратная связь и обучение

Ответ: 1, 2, 3, 4

2.3. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в требуемом порядке функции, образующие «цикл У. Деминга – У. Шухарта»:

1) планируй (Plan)
2) делай, выполняй (Do)
3) проверяй (Check)

4) действуй (Act)

Ответ: 1, 2, 3, 4

Тема 8. Механизмы и перспективы развития команд. УК-3.2

1. Вопросы (задания) открытого типа.

№ п. п.	Вопрос
1.	Персональный менеджмент и самоменеджмент: общее и особенное
2.	Особенности управления конфликтными ситуациями в малых группах.

2. Тестовые задания закрытого типа.

2.1. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Конфликт с условным обозначением «могу, но не хочу» является:

1) ролевым
2) мотивационным, ситуационным
3) нравственным, нормативным
4) игнорирующим
5) **противодействующим**

2.2. Прочитайте текст и укажите один верный ответ.

Одна из стратегий поведения в конфликтной ситуации отсутствует в модели, предложенной известным российским учёным А. И. Шипиловым,

1) нормативная
2) манипулятивная
3) переговорная
4) конфронтационная
5) **компромиссная**

2.3. Прочитайте текст и укажите несколько верных ответов.

Укажите три разновидности трансакций из концепции Эрика Берна:

1) **параллельные, дополнительные**
2) формальные, неформальные
3) имманентные
4) **пересекающиеся, угловые**
5) **скрытые**
6) универсальные
7) прерывистые, непрерывные
8) ситуационные

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объёме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике	40

поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
Дан развёрнутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретённые на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, даёт аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьёзных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т. е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учёбы и поведения. Чёткое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учёбы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объёма недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В этой связи предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т. п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьёзная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Общая цель практических занятий заключается в формировании и развитии навыков организационно-управленческой деятельности. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учётом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся собственное отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2025. – 291 с. / https://urait.ru/index.php/bcode/568047

2. Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 258 с. / https://znanium.ru/catalog/product/2082714

8.2. Дополнительная литература

3. Командообразование в организации: учебное пособие / Под ред. В. Ю. Боева. – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2022. – 512 с. https://znanium.ru/catalog/product/2213247

4. Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.com/catalog/product/914158

5. Личная эффективность: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 218 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей») / https://znanium.com/catalog/product/914158

6. Управление и лидерство для начинающих руководителей / Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 250 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). / https://znanium.ru/catalog/product/2166309

7. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей) / https://znanium.com/catalog/product/926039

8. Pedler, M. A manager’s guide to self-development / Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell. — 6th. ed. — L.: McGraw-Hill, 2013. — 323 p. (See also: Seventh edition, 2026) /

https://www.routledge.com/A-Managers-Guide-to-Self-development/Pedler-Burgoyne-Boydell-Keevill-Roe-Stewart/p/book/9781032948805

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Администрация Президента Российской Федерации (официальный сайт) / http://www.kremlin.ru/acts/constitution

10. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 18.12.2024) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

11. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) // КонсультантПлюс / https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113505/

8.4. Интернет-ресурсы

12. https://fortune.com/global500/ (The Fortune Global 500)

13. https://www.bloomberg.com (Bloomberg)

14. https://www.cia.gov/library/publications/resources (The World Factbook)

15. https://www.cia.gov/library/publications/resources (World Leaders)

16. http://www.imf.org (World Economic Outlook Database)

17. http://interbrand.com (100 best global brands)

18. https://ru.investing.com/ (Investing)

19. https://www.ft.com/ft500 (FT Global 500)

20. https://www.top1000.amr.ru/ (Рейтинг «Топ 1000 российских менеджеров»)

21. http://www.rbc.ru / (РосБизнесКонсалтинг, РБК)

22. http://data.worldbank.org (World Bank Open Data)

23. https://brandirectory.com/rankings (Global rankings)

24. https://riarating.ru/ (Топ 100 крупнейших по капитализации компаний России)

25. https://www.forbes.com/list (The Global 2000, The real-time billionaires list, etc.)

8.5. Периодические издания

26. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом» / http://www.mavriz.ru/

27. «Менеджмент в России и за рубежом» / http://www.mevriz.ru/

28. Журнал «Управление персоналом» / http://www.top-personal.ru/

8.6. Избранные первоисточники (нон-фикшн издания)

29. Адизес, И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

30. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы в XXI века / Питер Фердинанд Друкер. Пер. с англ. Н. Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2012. – 256 с.

31. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей (Сб. статей) / Сост. М. Горский, А. Гершун; пер. с англ. М. Павловой. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2008. – 416 с.

32. Кийосаки, Р. Т. Почему отличники работают на троечников, а хорошисты на государство? / Роберт Тору Кийосаки. – Мн.: Попурри, 2020. – 446 с.

33. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия. – М. Дело, 2008. – 568 с.

34. Нонака, И., Такеучи, Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 384 с.

35. Питерс, Т. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл.; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.

36. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 496 с.

37. Талеб, Н. Н. Чёрный лебедь: под знаком непредсказуемости / Нассим Николас Талеб. – 2-е изд., доп. – М.: КоЛибри, 2013. – 735 с.

38. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня / Гари Хэмел, Коимбатур К. Прахалад; Пер. с англ. С. Каменский. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 275 с.

39. Хэмел, Г. Манифест лидера: Что действительно важно сейчас / Пер. с англ. Э. Кондуковой, Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 307 с.

40. Чан К., Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Ким Чан, Рене Моборн. – М.: МИФ, 2016. – 336 с.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).

6	Образовательная платформа Юрайт Электронно-библиотечная система Znanium Электронно-библиотечная система Айбукс Электронно-библиотечная система Лань https://lib.ranepa.ru/ru/ Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru