

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

**И.о. декана экономического факультета
д.э.н., профессор**

О.Н. Кусакина

«___»

2022 г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.О.04 Лидерство и управление командой

Шифр и наименование дисциплины по учебному плану

38.04.05 Бизнес-информатика

Код и наименование направления подготовки/специальности

Информационная бизнес-аналитика

Наименование профиля подготовки/специализации/магистерской программы

Магистр

Квалификация выпускника

Очная, заочная

Форма обучения

2022

год набора на ОП

Ставрополь, 2022

1. Цель дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области лидерства и командообразования; комплексных знаний в области лидерства и основ командной работы в организации, выработка системного представления об основных методах и подходах к управлению командой, необходимых для эффективной организации работы персонала организации.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код(ы) и наименование (ия) индикатора(ов) достижения компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	Знания: Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению проектами; принципов организации командной работы с использованием внешних подрядчиков, а также организаторских и коммуникационных способностей
		Умения: А/03.6 У.1 Организовать командную работу с использованием внешних подрядчиков (06.014); Др.2 Организаторские и коммуникационные способности (06.014)
		Навыки: Руководства подразделениями организации с целью формирования сплоченной команды, способной достигать поставленных целей
	УК-3.2 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	Знания: D/08.7 Зн.4 технологий межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии (06.015)
		Умения: Организовать работу команды для достижения целей, предотвращая возникновение конфликтных ситуаций
		Навыки: Управления конфликтами в команде с использованием различных стратегий
	УК-3.3 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений	Знания: Способов делегирования и распределения полномочий и ответственности в команде
		Умения: А/03.6 Др.1 Лидерские качества (06.014)
		Навыки: Распределения командных ролей, функциональных обязанностей, полномочий и ответственности в процессе организации командной работы коллектива для решения поставленных задач

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Лидерство и управление командой» является дисциплиной обязательной ча-

сти программы магистратуры.

Изучение дисциплины осуществляется:

- для студентов очной формы обучения – в 2 семестре (-ах);
- для студентов заочной формы обучения – на 1 курсе (-ах).

Для освоения дисциплины «Лидерство и управление командой» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин магистратуры: менеджмент

Освоение дисциплины «Лидерство и управление командой» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

- Практика по профилю профессиональной деятельности
- Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Лидерство и управление командой» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Очная форма обучения

Се- местр	Трудо- ем- кость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоя- тельная ра- бота, час	Контроль, час	Форма про- межуточной аттестации (форма кон- троля)
		лекции	практические занятия	лаборатор- ные занятия			
2	72/ 2	8	8		56		зачет
<i>в т.ч. часов в интер- активной форме</i>		4	4				
<i>практической подготовки</i>							

Се- местр	Трудо- ем- кость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифферен- цированный зачет	Консуль- тации пе- ред экза- меном	Экзамен
2	72/2			0,12			

Заочная форма обучения

Курс	Трудо- ем- кость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоя- тельная ра- бота, час	Контроль, час	Форма про- межуточной аттестации (форма кон- троля)
		лекции	практические занятия	лаборатор- ные занятия			
1	72/2	4	4		60	4	зачет
<i>в т.ч. часов в интер- активной форме</i>		2	2				
<i>практической подготовки</i>							

Курс	Трудо- ем- кость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел						
		Кон- троль- ная работа	Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифферен- цирован- ный зачет	Консульта- ции перед экзаменом	Экзамен
1	72/2	0,2			0,12			

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов					Самостоятельная работа	Формы текущего кон- троля успеваемости и промежуточной атте- стации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикато- ров компетенций	Код индикаторов дости- жения компетенций	
		Всего	Лекции	Семинар- ские заня- тия		Практические					Лабораторные
				Практические	Лабораторные						
1	Тема 1. Общее понятие о лидерстве	5	1	-	-	4	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		
2	Тема 2. Концепции лидерства	6	1	1	-	4	рефераты, кейс-задачи	тематика рефератов, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		
3	Тема 3. Лидерство в проекте	8	1	1	-	6	устный опрос, рефераты	вопросы для собеседования, тематика рефератов	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		
4	Контрольная точка № 1	4	-	-	-	4	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		
5	Тема 4. Развитие лидерских компетенций	6	1	1	-	4	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		
6	Тема 5. Понятие команды	6	1	1	-	4	устный опрос, эссе	вопросы для собеседования, тематика эссе	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		
7	Тема 6. Командная динамика	7	-	1	-	6	кейс-задачи	кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3		

8	Контрольная точка № 2	4	-	-	-	4	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
9	Тема 7. Процесс командообразования	6	1	1	-	4	устный опрос, рефераты	вопросы для собеседования, тематика рефератов	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
10	Тема 8. Особенности управления проектной командой	8	1	1	-	6	кейс-задачи	кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
11	Тема 9. Мотивация и развитие команды	8	1	1	-	6	устный опрос, эссе	вопросы для собеседования, тематика эссе	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
12	Контрольная точка № 3	4	-	-	-	4	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
	Практическая подготовка				-				
	Промежуточная аттестация						зачет	вопросы	
	Итого	72	8	8		56			

Заочная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Семинарские занятия						
				Практические	Лабораторные					
1	Тема 1. Общее понятие о лидерстве	5	-	1	-	4	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	

2	Тема 2. Концепции лидерства	5	-	1	-	4	рефераты, кейс-задачи	тематика рефератов, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
3	Тема 3. Лидерство в проекте	7	1	-	-	6	устный опрос, рефераты	вопросы для собеседования, тематика рефератов	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
4	Тема 4. Развитие лидерских компетенций	7	1	-	-	6	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
5	Тема 5. Понятие команды	7	-	1	-	6	устный опрос, эссе	вопросы для собеседования, тематика эссе	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
6	Тема 6. Командная динамика	7	1	-	-	6	кейс-задачи	кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
7	Тема 7. Процесс командообразования	6	-	-	-	6	устный опрос, рефераты	вопросы для собеседования, тематика рефератов	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
8	Тема 8. Особенности управления проектной командой	7	-	1	-	6	кейс-задачи	кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
9	Тема 9. Мотивация и развитие команды	7	1	-	-	6	устный опрос, эссе	вопросы для собеседования, тематика эссе	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3
10	Контрольная точка по всем темам дисциплины	10	-	-	-	10	устный опрос, кейс-задачи	вопросы для собеседования, кейс-задачи	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3

	Практическая подготовка				-				
	Промежуточная аттестация	4					зачет	вопросы	
	Итого	72	4	4		60			

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)(практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка		
		очная форма	заочная форма	очно-заочная форма
Тема 1. Общее понятие о лидерстве	1. Общее понятие о лидерстве. 2. Развитие взглядов на определение «лидерства» 3. Лидерство и руководство 4. Особенности поведения людей в организации	1/-/-	-	-
Тема 2. Концепции лидерства	1. Традиционные концепции лидерства. 2. Ситуационные теории лидерства. 3. Поведенческий подход к исследованию лидерства. 4. Современные концепции лидерства.	1/-/-	-	-
Тема 3. Лидерство в проекте (мастер-класс)	1. Лидерство в проектной команде: общее понятие и основные компетенции. 2. Коучинг в управлении проектами. 3. Организация коммуникаций в проектной команде. 4. Управление знаниями проекта.	1/1/-	1/1/-	-
Тема 4. Развитие лидерских компетенций (мастер-класс)	1. Понятие лидерских компетенций. 2. Личностный ресурс лидера. 3. Модель компетенций лидера. 4. Шестнадцать лидерских компетенций.	1/1/-	1/1/-	-
Тема 5. Понятие команды (мастер-класс)	1. Сущность, теория, значение команды. 2. Эффективность команды. 3. Командные роли.	1/1/-	-	-
Тема 6. Командная динамика	1. Понятие групповой динамики. 2. Модель Дрексlera – Сиббета. 3. Модель спиральной динамики Грейвза. 4. Виды команд.	-	1/-/-	-
Тема 7. Процесс командообразования	1. Общая характеристика процесса командообразования. 2. Этапы командообразования (нормативная модель). 3. Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп. 4. Концепция командных ролей Р. М. Белбина. 5. «Колесо команды» Марджерисона—МакКенна. 6. Модель эффективности команды Т7. 7. Модель Ленсиони. 8. Модель ЛаФасто и Ларсона.	1/-/-	-	-

Тема 8. Особенности управления проектной командой (мастер-класс)	1. Комплектование проектной команды. 2. Мотивация участников проектной команды. 3. Управление конфликтами в проектной команде. 4. Методы активизации групповой работы в проекте. 5. Управление развитием и эффективностью проектной команды. 6. Матрица ответственности	1/1/-	-	-
Тема 9. Мотивация и развитие команды	1. Особенность мотивационной структуры персонала, мотивационные якоря Эдгара Шейна. 2. Подходы к выявлению мотивационных приоритетов и выбору стимулов у разных поколений. 3. Практические инструменты диагностики мотивационных приоритетов сотрудников, мотивационное интервью. 4. Понятие развития и его соотнесение с деятельностью человека. Области развития. 5. Рефлексия как управленческая коммуникация лидера. 6. Развитие осознанности	1/-/-	1/-/-	-
Итого:		8/4/-	4/2/-	

5.2. Семинарские (практические, лабораторные) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка					
		очная форма		заочная форма		очно-заочная форма	
		прак	лаб	прак	лаб	прак	лаб
Тема 1. Общее понятие о лидерстве	Общее понятие о лидерстве	-	-	1/-/-	-	-	-
Тема 2. Концепции лидерства	Концепции лидерства (кейс-задача)	1/1/-	-	1/1/-	-	-	-
Тема 3. Лидерство в проекте	Лидерство в проекте	1/-/-	-	-	-	-	-
Тема 4. Развитие лидерских компетенций	Развитие лидерских компетенций (кейс-задача)	1/1/-	-	-	-	-	-
Тема 5. Понятие команды	Понятие команды	1/-/-	-	1/-/-	-	-	-
Тема 6. Командная динамика	Командная динамика (кейс-задача)	1/1/-	-	-	-	-	-
Тема 7. Процесс командообразования	Процесс командообразования	1/-/-	-	-	-	-	-
Тема 8. Особенности управления проектной командой	Особенности управления проектной командой (кейс-задача)	1/1/-	-	1/1/-	-	-	-
Тема 9. Мотивация	Мотивация и развитие	1/-/-	-	-	-	-	-

и развитие коман-ды	команды						
	Контрольная работа (аудиторная)	-	-	4	-	-	-
Итого:		8/4/-		4/2/-			

5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен.

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Заочная форма, часов		Очно-заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к промежуточной аттестации	к текущему контролю	к промежуточной аттестации	к текущему контролю	к промежуточной аттестации
Подготовка к аудиторным занятиям	10		12			
Подготовка к собеседованию	6		16			
Подготовка эссе, реферата	12		-			
Решение кейс-задач	8		18			
Подготовка к контрольной точке	10		14			
Подготовка к сдаче зачета		10		4		
ИТОГО	46	10	60	4		

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Лидерство и управление командой» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Лидерство и управление командой»
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Лидерство и управление командой»
3. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Лидерство и управление командой»
4. Методические рекомендации по выполнению реферата
5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Тема 1. Общее понятие о лидерстве	1,2,3	2,3,4,6	1,2,3,4
2	Тема 2. Концепции лидерства	1,2,3	1,3,4,5	1,2,3,4
3	Тема 3. Лидерство в проекте	2,3	3,4,5,6	1,2,3,4
4	Тема 4. Развитие лидерских компетенций	1,3	2,4,5,6	1,2,3,4
5	Тема 5. Понятие команды	1,2,3	1,3,4,6	1,2,3,4
6	Тема 6. Командная динамика	1,3	2,4,5,6	1,2,3,4
7	Тема 7. Процесс командообразования	2,3	2,4,5	1,2,3,4

8	Тема 8. Особенности управления проектной командой	1,2,3	1,3,4	1,2,3,4
9	Тема 9. Мотивация и развитие команды	1,2,3	1,2,4,6	1,2,3,4

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Лидерство и управление командой»

7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Семестры			
		1	2	3	4
УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	Лидерство и управление командой		+		
	Проектно-технологическая практика	+			
	Подготовка к защите и процедура защиты выпускной квалификационной работы				+
УК-3.2 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	Лидерство и управление командой		+		
	Проектно-технологическая практика	+			
	Подготовка к защите и процедура защиты выпускной квалификационной работы				+
УК-3.3 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений	Лидерство и управление командой		+		
	Проектно-технологическая практика	+			
	Преддипломная практика				+
	Подготовка к защите и процедура защиты выпускной квалификационной работы				+

Заочная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Курс		
		1	2	3
УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	Лидерство и управление командой	+		
	Проектно-технологическая практика	+		
	Подготовка к защите и процедура защиты выпускной квалификационной работы			+
УК-3.2 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интере-	Лидерство и управление командой	+		
	Проектно-технологическая практика	+		
	Подготовка к защите и процедура защиты выпускной квалификационной работы			+

сов всех сторон				
УК-3.3 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений	Лидерство и управление командой	+		
	Проектно-технологическая практика	+		
	Преддипломная практика		+	
	Подготовка к защите и процедура защиты выпускной квалификационной работы			+

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Лидерство и управление командой» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Лидерство и управление командой» проводится в виде зачета.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки "ЗАЧТЕНО", "НЕ ЗАЧТЕНО".

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов **очной формы обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
1	Решение кейс-задач	14
	Подготовка к собеседованию	4
	Подготовка эссе, реферата	12
2	Решение кейс-задач	14
	Подготовка к собеседованию	4
	Подготовка эссе, реферата	12
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы		15
Итого		100

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Критерии и шкала оценки собеседования (оценка знаний - мах 5 баллов)

5 балла если обучающийся строит ответ логично, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры. Обнаруживает способность анализа в освещении различных концепций. Делает содержательные выводы. Демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации;

4 балла если обучающийся строит ответ логично, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры. Демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации;

3 балла если ответ недостаточно логически выстроен, обучающийся обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют;

0 баллов при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Обучающийся проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны.

Критерии и шкала оценки тестовых заданий (оценка знаний, умений и навыков - мах 10 баллов)

8-10 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 85% и выше;

5-7 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 70 - 84%;

2-4 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 55 – 69 %;

1 балл выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 45 – 54%;

0 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 44% и меньше.

Критерии и шкала оценки выполнения практико-ориентированных задач (оценка навыков - мах 15 баллов)

15 баллов - полнота владения теоретическими знаниями и практическими умениями для глубокой и всесторонней оценки практической ситуации; имеется информативная пояснительная записка; глубина понимания различных аспектов выполненной работы, ответы на вопросы по задаче и по принятым самостоятельно решениям, умение отстаивать собственную позицию.

8 баллов - недостаточное владение практическими умениями для решения практической ситуации; не полное обоснование всех принятых самостоятельно финансовых решений; частичное умение вырабатывать и отстаивать коллегиальные решения; недостаточная глубина понимания различных аспектов выполненной задачи.

0 баллов – задача не выполнен.

Критерии и шкала оценки активности на лекционных занятиях (мах 10 баллов)

Знания по осваиваемым компетенциям формируются **на лекционных занятиях** при условии активного участия, обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Процент посещенных лекций	Начисляемые баллы				Максимальный начисленный балл за семестр
	I	II	III	IV	
до 49%	0 баллов	0 баллов	0 баллов	1 балл	1 балл
50-74%	1 балл	1 балл	1 балл	2 балла	5 баллов
75-84%	1 балл	2 балла	2 балла	2 балла	7 баллов
85-94%	2 балла	2 балла	2 балла	3 балла	9 баллов
95-100%	2,5 балла	2,5 балла	2,5 балла	2,5 балла	10 баллов

Критерии и шкала оценки результативности работы на лабораторных (практических) занятиях (оценка знаний, умений и навыков max 15 баллов)

15 баллов выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы по дисциплине в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответах правильно и аккуратно выполнил все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполнил анализ ошибок;

8 баллов выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущено 2-3 недочета;

4 балла выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить минимальные знания, умения и навыки по дисциплине; в ходе выполнения работ были допущены ошибки;

0 баллов выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы не полностью или объем выполненной части работы не позволил получить минимальные знания, умения и навыки по дисциплине.

Если за ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку статей, выступление на конференции, участие в конкурсах и олимпиадах** (не более 15 баллов).

Критерии и шкала оценки научной статьи (оценка умений и навыков - max 15 баллов)

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными, графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 баллов. Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов заочной формы обучения

Результат текущего контроля для студентов **заочной формы обучения** складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает тестирование и решение практико-ориентированных задач (**max 30 баллов**), контрольную точку в виде контрольной работы (аудиторной) по всем разделам дисциплины (**max 30 баллов**), посещение лекций (**max 10 баллов**), результативность работы на практических занятиях (**max 15 баллов**), поощрительные баллы (**max 15 баллов**).

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
1	Решение кейс-задач	18
	Подготовка к собеседованию	12
	Контрольная точка по всем темам дисциплины	30
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60

<i>Активность на лекционных занятиях</i>	10
<i>Результативность работы на практических занятиях</i>	15
<i>Поощрительные баллы</i>	15
<i>Итого</i>	100

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Критерии и шкала оценки тестовых заданий (оценка знаний, умений и навыков - мах 5 баллов)

4-5 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 85% и выше;

3 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 70 - 84%;

2 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 55 – 69 %;

1 балл выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 45 – 54%;

0 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 44% и меньше.

Критерии и шкала оценки выполнения практико-ориентированных задач (оценка навыков - мах 10 баллов)

10 баллов - полнота владения теоретическими знаниями и практическими умениями для глубокой и всесторонней оценки практической ситуации; имеется информативная пояснительная записка; глубина понимания различных аспектов выполненной работы, ответы на вопросы по задаче и по принятым самостоятельно решениям, умение отстаивать собственную позицию.

5 баллов - недостаточное владение практическими умениями для решения практической ситуации; не полное обоснование всех принятых самостоятельно финансовых решений; частичное умение вырабатывать и отстаивать коллегиальные решения; недостаточная глубина понимания различных аспектов выполненной задачи.

0 баллов – задача не выполнен.

Критерии и шкала оценки контрольной точки по всем темам дисциплины (оценка знаний, умений и навыков - мах 30 баллов)

Критерии оценки ответа на 1 и 2 теоретические вопросы (*знания – мах 10 баллов (по 5 баллов за каждый вопрос)*)

10 баллов – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

8 баллов – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

5 баллов – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

3 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Критерии оценки ответа на 3 вопрос (*умения – мах 10 баллов*)

10 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, сделаны аргументированные выводы.

8 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, выводы не аргументированы.

6 баллов. При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Выводы не сделаны

3 балла. Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Критерии оценки ответа на 4 вопрос (*навыки – мах 10 баллов*)

10 баллов выставляется обучающемуся, если при решении задачи дана комплексная оценка предложенной ситуации; даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы; правильно и рационально решена практическая часть;

6 баллов выставляется обучающемуся, если при решении задачи дана комплексная оценка предложенной ситуации, незначительные затруднения при ответе; даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решена практическая часть задачи;

3 балла выставляется, если при решении задачи обучающийся испытывал затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; без должной глубины и обоснования, при решении практической части задач допущены ошибки;

0 баллов – задача не решена.

Критерии и шкала оценки активности на лекционных занятиях (max 10 баллов)

Знания по осваиваемым компетенциям формируются **на лекционных занятиях** при условии активного участия, обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Процент посещенных лекций	Максимальный начисленный балл
до 49%	1 балл
50-74%	5 баллов
75-84%	7 баллов
85-94%	9 баллов
95-100%	10 баллов

Критерии и шкала оценки результативности работы на лабораторных (практических) занятиях (оценка знаний, умений и навыков max 15 баллов)

15 баллов выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы по дисциплине в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответах правильно и аккуратно выполнил все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполнил анализ ошибок;

8 баллов выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущено 2-3 недочета;

4 балла выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить минимальные знания, умения и навыки по дисциплине; в ходе выполнения работ были допущены ошибки;

0 баллов выставляется, если обучающийся выполнил лабораторные (практические) работы не полностью или объем выполненной части работы не позволил получить минимальные знания, умения и навыки по дисциплине.

Если за ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку статей, выступление на конференции, участие в конкурсах и олимпиадах** (не более 15 баллов).

Критерии и шкала оценки научной статьи (оценка умений и навыков - max 15 баллов)

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными, графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 баллов. Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

При проведении итоговой аттестации зачет преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки "зачет" по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче зачета к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на зачете и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и наличие по текущей успеваемости более 45 баллов. Студентам, набравшим более 55 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, набравшие от 45 до 54 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД.

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Лидерство и управление командой»

Контрольная точка 1

Вопросы для собеседования

Тема 1. Общее понятие о лидерстве

1. Общее понятие о лидерстве
2. Развитие взглядов на определение «лидерства»
3. Лидерство и руководство
4. Особенности поведения людей в организации

Тема 3. Лидерство в проекте

1. Лидерство в проектной команде: общее понятие и основные компетенции
2. Коучинг в управлении проектами
3. Организация коммуникаций в проектной команде
4. Управление знаниями проекта

Типовые варианты заданий

Вариант 1

Начальник цеха дал указание рабочим выполнить срочный заказ. Если к намеченному сроку задание не будет сделано, то работники будут лишены премиальных выплат. Какую власть использует в данной ситуации начальник цеха для усиления своего влияния на рабочих?

Вариант 2

Сотрудник финансового отдела обратился к программисту предприятия с просьбой об установке новой программы в его ПК. В какой зависимости находится сотрудник финансового отдела от программиста?

Вариант 3

На проходной завода охранник просит нового сотрудника показать пропуск. Какую власть оказывает охранник в данной ситуации на работника завода?

Примерные кейс-задачи:

Тема 1. Общее понятие о лидерстве

Кейс-задача

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию "Майкрософт" обратилась корпорация "Аи Би Эм" относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям недавно нанятого программиста "Майкрософт" смогла предложить "Аи Би Эм" теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах "Аи Би Эм" и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии "Майкрософт" стала буквально незаменимой в отрасли компьютеров. Компания поставила мате-

матическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства "Аи Би Эм" и "Эппл". Под руководством Гейтса "Майкрософт" установила стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров "Аи Би Эм". Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала "Майкрософт" крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу "Уолл Стрит Джарнл", «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами "Майкрософт"». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985г. когда Джон Скалли из "Эппл" разрабатывал язык "МакБейсик" для своего персонального компьютера "Макинтош", Гейтс пригрозил остановить действие купленной "Эппл" лицензии на использование программ, которые "Майкрософт"; разботала для "Эппл-П", если Скалли не закроет проект "МакБейсик". Учитывая, что дела с линией "Макинтоша" тогда обстояли плохо, а необходимые для многих счетов средства поступали только с линии "Эппл-П", Скалли оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании "Тэнди", говорит: "В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс". Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако же, ждут не дождутся, когда "Аи Би Эм" решит, что она стала уязвимой для Гейтса и "Майкрософта", и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы к кейсу:

- 1)Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает он больше властью или харизмой?
- 2)Какой тип власти он использует?
- 3)Можно ли назвать Гейтса лидером?
- 4)Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Тема 2. Концепции лидерства

Кейс-задача

Определение основы власти и соответствующего ей источника власти.

Цель работы: Получить практические навыки по определению источника власти и применению его для влияния на окружающих.

Умения и навыки: определять основы и источники власти, а также выявлять ситуации в которых можно наилучшим образом применять те или иные источники власти.

Выполнение задания 4 включает в себя три этапа:

Этап 1. Ознакомиться с теоретическими сведениями и ответить на контрольные вопросы:

1. Кем была заложена основа в классификации источников власти?
2. Кто еще исследовал проблему источников власти?
3. На какие группы в настоящее время делятся все источники власти?
4. Какие источники относятся к личностной основе власти?
5. Какие источники относятся к организационной основе власти?

Этап 2. Определить основу власти и соответствующий ей источник власти, используя задание по указанному преподавателем варианту.

Этап 3. Дать характеристику сильным и слабым сторонам определенной Вами власти. Привести примеры, в каких ситуациях можно использовать, для укрепления своей власти, данный источник власти.

Контрольная точка 2

Вопросы для собеседования

Тема 4. Развитие лидерских компетенций

1. Понятие лидерских компетенций
2. Личностный ресурс лидера
3. Модель компетенций лидера
4. Шестнадцать лидерских компетенций

Тема 5. Понятие команды

1. Сущность, теория, значение команды
2. Эффективность команды
3. Командные роли

Типовые варианты заданий

Вариант 1

Руководитель маркетингового отдела просит выйти в выходные дни своих сотрудников для оформления срочных заказов, обещав им хорошо заплатить за сверхурочные. Какому источнику власти отдал предпочтение руководитель маркетингового отдела для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 2

Начальник отдела снабжения является сыном генерального директора данного предприятия. Какую власть он может использовать для усиления своего влияния на подчиненных?

Вариант 3

Токарь Иванов является уважаемым и знающим человеком на предприятии. В своем цеху он лидер коллектива. Иванов попросил коллегу подменить его в свою смену, на что тот сразу дал согласие.

Примерные кейс-задачи:

Тема 4. Развитие лидерских компетенций

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный)?
2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?
3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.

Тема 6. Командная динамика

Василий Иванов окончил первый курс университета и, поскольку его интересовала логистика, летом решил подработать грузчиком на предприятии в родном городе. В первый рабочий

день его направили к заведующему складом. Завскладом определил его в небольшую бригаду, которая осуществляла погрузку транспорта, увозившего с фабрики готовую продукцию. Все работники бригады были старше Васи минимум на 15 лет. Получилось так, что Вася не включился во внерабочую жизнь бригады: он не проводил обеденные перерывы с остальными рабочими, не ходил на перекуры, а по пятницам не пил вместе с ними пиво в баре напротив фабрики. Ему это было неинтересно.

После двух недель работы Вася с удивлением заметил, насколько мал объем выполняемой бригадой работы и насколько неэффективна организация деятельности. Казалось, грузчики только и делают, что стоят и разговаривают, а иногда даже прячутся, когда надо было что-то сделать. При этом регулярно образовывались очереди из автомобилей на погрузку. Часто оказывалось, что Вася один загружал грузовик, в то время как другие члены бригады где-нибудь слоняются. Когда Вася высказал это старшему члену бригады - Петру, то Петр дал понять, что если Васе что-то не нравится - он может уйти, но если он пожалуется начальству, то сильно пожалеет об этом.

Вася попытался объяснить: «Ты что, Петр? Я просто стараюсь делать свою работу. Платят неплохо, вот я и не слоняюсь без дела. Через несколько недель уеду в университет, и мне хотелось бы лучше всё узнать и понять. Но, честно говоря, я рад тому, что я такой, как вы тут». Петр ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с моё, ты был бы точно таким же как мы».

Вопросы для обсуждения:

1. Какие типы групп существуют в данном случае?
2. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Васи?
3. Каков был статус Васи в группе? Почему? 4. Почему Вася не был принят в группу?
5. Насколько справедливо последнее высказывание Петра?

Контрольная точка 3

Вопросы для собеседования

Тема 7. Процесс командообразования

1. Общая характеристика процесса командообразования
2. Этапы командообразования (нормативная модель)
3. Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп
4. Концепция командных ролей Р. М. Белбина
5. «Колесо команды» Марджерисона—МакКенна
6. Модель эффективности команды Т7.
7. Модель Ленсиони.
8. Модель ЛаФасто и Ларсона.

Тема 9. Мотивация и развитие команды

1. Особенность мотивационной структуры персонала, мотивационные якоря Эдгара Шейна
2. Подходы к выявлению мотивационных приоритетов и выбору стимулов у разных поколений
3. Практические инструменты диагностики мотивационных приоритетов сотрудников, мотивационное интервью
4. Понятие развития и его соотнесение с деятельностью человека. Области развития.
5. Рефлексия как управленческая коммуникация лидера
6. Развитие осознанности

Примерные кейс-задачи:

Тема 8. Особенности управления проектной командой

Вы – руководитель отдела X. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?

Примерная тематика рефератов:

1. Эффективное построение команды.
2. Идеальный лидер.
3. Эмоциональный интеллект. Типология стилей лидерства Дениэла Гоулмана..
4. Типология и факторы формирования команд.
5. Формирование состава команды.
6. Этапы жизненного цикла команды.

Примерная тематика эссе:

1. Эволюция лидерства.
2. Теории лидерства.
3. Теории великого человека.
4. Теории влияния.
5. Теории взаимоотношений.
6. Эффективное построение команды.
7. Идеальный лидер.
8. Команда. Практические аспекты.
9. Лидерство в управлении организацией

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие личности.
2. Компоненты теории личности.
3. Личность в группе.
4. Основные роли индивидов.
5. Понятия коллективизм, негативизм, конформизм.
6. Групповое единомыслие.
7. Стилль руководства
8. Основные понятия, характеризующие группы.
9. Типология групп.
10. Малые профессиональные группы.
11. Причины возникновения неформальных групп.
12. Отличительные черты неформальных групп.
13. Сходства и различия формальных и неформальных групп.
14. Методы управления неформальными группами.
15. Общее понятие о лидерстве
16. Развитие взглядов на определение «лидерства»
17. Лидерство и руководство
18. Особенности поведения людей в организации
19. Традиционные концепции лидерства
20. Ситуационные теории лидерства
21. Поведенческий подход к исследованию лидерства
22. Современные концепции лидерства
23. Лидерство в проектной команде: общее понятие и основные компетенции
24. Коучинг в управлении проектами
25. Организация коммуникаций в проектной команде
26. Управление знаниями проекта
27. Понятие лидерских компетенций
28. Личностный ресурс лидера
29. Модель компетенций лидера
30. Шестнадцать лидерских компетенций
31. Сущность, теория, значение команды
32. Эффективность команды
33. Командные роли
34. Понятие групповой динамики
35. Модель Дрекслера – Сиббета
36. Модель спиральной динамики Грейвза

37. Виды команд
38. Общая характеристика процесса командообразования
39. Этапы командообразования (нормативная модель)
40. Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп
41. Концепция командных ролей Р. М. Белбина
42. «Колесо команды» Марджерисона—МакКенна
43. Модель эффективности команды Т7.
44. Модель Ленсиони.
45. Модель ЛаФасто и Ларсона.
46. Комплектование проектной команды
47. Мотивация участников проектной команды
48. Управление конфликтами в проектной команде
49. Методы активизации групповой работы в проекте
50. Управление развитием и эффективностью проектной команды
51. Матрица ответственности
52. Особенность мотивационной структуры персонала, мотивационные якоря Эдгара Шейна
53. Подходы к выявлению мотивационных приоритетов и выбору стимулов у разных поколений
54. Практические инструменты диагностики мотивационных приоритетов сотрудников, мотивационное интервью
55. Понятие развития и его соотнесение с деятельностью человека. Области развития.
56. Рефлексия как управленческая коммуникация лидера
57. Развитие осознанности

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

основная

1. Звягинцева, О. С. Учебно-методическое пособие для организации самостоятельной работы студентов по дисциплине "Лидерство и управление командой" : направление - Менеджмент (Управление человеческими ресурсами)/О. С. Звягинцева ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь, 2019. - 383 КБ
2. Лидерство и управление командой : учеб. пособие/А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, О. Н. Бабкина, А. П. Исаенко ; СтГАУ. - Ставрополь: АГРУС, 2018. - 1,96 МБ
3. Лидерство и управление командой : учеб. пособие/сост.: А. В. Назаренко, И. А. Семко, Л. А. Алтухова, С. В. Левушкина, М. В. Коршикова ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь, 2019. - 831 КБ

дополнительная

1. Иванова, С. В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 279 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=917619>.
2. Кови, С. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 88 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=923774>.
3. Лапыгин, Ю. Н. Формирование стратегии: деловые игры : учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура/Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимирский ф-л. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 322 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=753484>.
4. Литвинюк, А. А. Организационное поведение : учебник для акад. бакалавриата/А. А. Литвинюк. - Москва: Юрайт, 2015. - 527 с.
5. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для акад. бакалавриата/В. А. Спивак ; СПб. гос. экон. ун-т. - Москва: Юрайт, 2016. - 301 с.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

1. www.grebennikov.ru/motivation_wage.phtml - Сайт журнала "Мотивация и оплата труда"
2. www.hr-liga.ru - Сообщество кадровиков и HR-менеджеров
3. www.top-personal.ru - Официальный сайт журнала "Управление персоналом"
4. www.amr.ru - Деловое объединение России "Ассоциация менеджеров"

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Лекционные занятия

Основа освоения дисциплины – лекция, целью которой является целостное и логичное рассмотрение основного материала курса. Вместе с тем значимость лекции определяется тем, что она не только способствует выработке логического мышления, но и способствует развитию интереса к пониманию современной действительности.

Задача студентов в процессе умелой и целеустремленной работы на лекциях – внимательно слушать преподавателя, следить за его мыслью, предлагаемой системой логических посылок, доказательств и выводов, фиксировать (записывать) основные идеи, важнейшие характеристики понятий, теорий, наиболее существенные факты. Лекция задает направление, содержание и эффективность других форм учебного процесса, нацеливает студентов на самостоятельную работу и определяет основные ее направления (подготовку к практическим занятиям, выполнение творческих заданий, рефератов, решение контекстных задач).

Записывание лекции – творческий процесс. Запись лекции крайне важна. Это позволяет надолго сохранить основные положения лекции; способствует поддержанию внимания; способствует лучшему запоминанию материала. Важно уметь оформить конспект так, чтобы важные моменты были выделены графически, а главную информацию следует выделять в самостоятельные абзацы, фиксируя ее более крупными буквами или цветными маркерами. Конспект должен иметь поля для заметок. Это могут быть библиографические ссылки и, наконец, собственные комментарии. Для быстрой записи текста можно придумать условные знаки, при этом таких знаков не должно быть более 10–15. Условные обозначения придумывают для часто встречающихся слов (существует, который, каждый, точка зрения, на основании и т.п.).

Перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции. В рабочей тетради графически выделить: тему лекции, основные теоретические положения. Подготовленный студент легко следит за мыслью преподавателя, что позволяет быстрее запоминать новые понятия, сущность которых выявляется в контексте лекции. Повторение материала облегчает в дальнейшем подготовку к экзамену. Затем надо ознакомиться с материалом темы по учебнику, внести нужные уточнения и дополнения в лекционный материал. После усвоения каждой темы рекомендуется проверять свои знания, отвечая на контрольные вопросы по теме.

Лабораторные занятия

Целью лабораторных занятий является закрепление, расширение, углубление теоретических знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы, развитие познавательных способностей.

Являясь частью образовательного процесса, семинар преследует ряд основополагающих задач:

- работа с источниками, которая идет на уровнях индивидуальной самостоятельной работы и в ходе коллективного обсуждения;
- формирование умений и навыков индивидуальной и коллективной работы, позволяющих эффективно использовать основные методы исследования, грамотно выстраивать его основные технологические этапы (знакомство с темой и имеющейся по ней информацией, определение ос-

новой проблемы, первичный анализ, определение подходов и ключевых узлов механизма ее развития, публичное обсуждение, предварительные выводы);

- анализ поставленных проблем, умение обсуждать тему, высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, учиться думать, говорить, слушать, понимать, находить точки соприкосновения разных позиций, их разумного сочетания;

- формирование установок на творчество;

- диалог, внутренний и внешний; поиск и разрешение проблемы в рамках имеющейся о ней информации;

- поиск рационального зерна в самых противоречивых позициях и подходах к проблеме;

- открытость новому и принципиальную возможность изменить свою позицию и вытекающие из нее решения, в случае получения новой информации и связанных с ней обстоятельств сознательный отход от подготовленного к семинару текста во время своего, построенного на тезисном изложении фактов и мыслей, когда конспект привлекается лишь в том случае, когда надо привести какие-то факты.

Для эффективной работы на практическом занятии студенту необходимо учесть и выполнить следующие требования по подготовке к нему:

1. Внимательно прочитать, как сформулирована тема, определить ее место в учебном плане курса, установить взаимосвязи с другими разделами.

2. Познакомиться с целью и задачами работы на практическом занятии, обратив внимание на то, какие знания, умения и навыки студент должен приобрести в результате активной познавательной деятельности.

3. Проработать основные вопросы и проблемы (задания), которые будут рассматриваться и обсуждаться в ходе практического занятия.

4. Подобрать литературу по теме занятия; найти соответствующий раздел в лекциях и в рекомендуемых пособиях.

5. Добросовестно проработать имеющуюся научную литературу (просмотреть и подобрать информацию, сделать выписки (конспектирование узловых проблем), обработать их в соответствии с задачами практического занятия.

6. Обдумать и предложить свои выводы и мысли на основании полученной информации (предварительное осмысление).

7. Продумать развернутые законченные ответы на предложенные вопросы, предлагаемые творческие задания и контекстные задачи, опираясь на материал лекций, расширяя и дополняя его данными из учебника, дополнительной литературы, составить план ответа, выписать терминологию.

Видами заданий на практических занятиях:

- *для овладения знаниями*: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы), работа со словарями и справочниками, ознакомление с нормативными документами, учебно-исследовательская работа, использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернета и др.

- *для закрепления и систематизации знаний*: работа с конспектом лекции, обработка текста, повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио и видеозаписей, ответы на контрольные вопросы, аналитическая обработка текста, подготовка мультимедиа сопровождения к защите рефератов, и др.

- *для формирования умений*: решение контекстных задач, подготовка к деловым играм, выполнение творческих заданий, анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Работа с научной и учебной литературой

Важнейшим средством информации, распространения знаний является книга. Работа с книгой состоит в том, чтобы облегчить специалистам возможность добывать из книги необходимые знания, отобрать нужную информацию наиболее эффективно и при возможно меньших затратах времени.

Приступая к изучению дисциплины необходимо внимательно просмотреть список основной и дополнительной литературы, определить круг поиска нужной информации. Если книг на одну тему несколько, то необходимо, прежде всего, просмотреть их, ознакомиться с оглавлением,

содержанием предисловием, аннотацией или введением, характером и стилем изложения материала. Выбор необходимой литературы и периодики осуществляется самостоятельно, так как даже опытный библиограф не в состоянии учесть индивидуальные интересы.

Обучающийся должен внимательно изучить электронные каталоги и картотеки. Лаконичные каталожные карточки несут богатую информацию: фамилия автора, название книги, его подзаголовок, научное учреждение, подготовившее издание, название издательства, год выхода книги, количество страниц. Обязательный справочный материал поможет вам в подборе необходимой литературы.

Изучение книги целесообразно начинать с предварительного знакомства с ней: просмотреть введение, оглавление, заключение, библиографию или список использованной литературы. Во введении или предисловии автор обычно формулирует задачи, которые ставятся в книге. Внимательно изучив оглавление, студент узнает общий план книги, содержание ее, а в научных трудах и основные мысли автора. К оглавлению полезно обращаться не только при предварительном знакомстве с книгой, но и в процессе повторного и выборочного чтения, завершения его.

После предварительного знакомства с книгой следует приступить к первому чтению, главная цель которого - понять содержание в целом. Это предварительное чтение - знакомство с книгой и выделение в ней всего того, что наиболее существенно и требует детальной проработки в другое время.

Следующим этапом является повторное чтение или чтение с проработкой материала - это критический разбор читаемого с целью глубокого проникновения в его сущность, конспектирования.

Рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации

Формой итогового контроля знаний студентов по дисциплине является зачет.

Промежуточная аттестация, проводимая в форме зачета, служит формой проверки успешного усвоения учебного материала лекционных, практических и семинарских занятий, выполнения студентами лабораторных работ.

Результаты сдачи зачетов оцениваются в ведомостях отметкой «зачтено», «не зачтено». Промежуточная аттестация в форме зачета может проводиться как в конце семестра, так и по завершении изучения дисциплины (модуля), в соответствии с графиком учебного процесса, действующим учебным планом по образовательной программе.

По результатам работы в семестре и текущего контроля успеваемости студент может получить:

- «Зачтено» - 55 баллов и выше (при условии выполнения всех мероприятий учебного плана);

- «Не зачтено» - менее 54 баллов.

Сдача зачета может добавить к балльно-рейтинговой оценке студентов до 10 баллов. При сдаче зачета к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на зачете.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

ABBYY FineReader 12 Business 1 year

Microsoft Windows Server STDCORE All Ngn License/ Software Assurance Pack

Academic OLV 16 Licenses Level E Additional Product Core Lic 1 Year

Microsoft SQL CAL All Ngn License/ Software Assurance Pack Academic OLV

1 License Level E Enterprise Dvc CAL 1 Year Kaspersky Total Security Russian Edition.

Adobe Creative Cloud for teams – All Apps ALL (Adobe Creative Suite, Adobe Illustrator, Adobe InDesign, Adobe Muse, Adobe Dreamweaver, Adobe Bridge, Adobe Fireworks, Adobe Photoshop, Lightroom, Adobe Photoshop, Adobe Premiere Pro)

11.2 Перечень свободно распространяемого программного обеспечения

MY TestX

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебные аудитории для проведения лекционных занятий: ауд. № 160, площадь - 202,7 м ²	Оснащение: специализированная мебель на 180 посадочных мест, персональный компьютер- 1 шт., проектор Sanyo PLS-XU10 - 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 - 1 шт., трибуна для лектора - 1 шт., микрофон - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети "Интернет", выход в корпоративную сеть университета.
Учебные аудитории для проведения практических занятий: ауд. № 105, площадь - 45,5 м ²	Оснащение: специализированная мебель на 30 посадочных мест, рабочие станции 12 шт., проектор Panasonic PT-LB55NTE - 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690- 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети "Интернет", доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета
ауд. № 106, площадь - 51,1 м ²	Оснащение: специализированная мебель на 27 посадочных мест, рабочие станции 11 шт., проектор Epson EBX18 - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети "Интернет", доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов: ауд. Читальный зал научной библиотеки, площадь - 177 м ²	Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры- 56 шт., телевизор - 1шт., принтер - 1шт., цветной принтер - 1шт.,копировальный аппарат - 1шт., сканер - 1шт.,Wi-Fi оборудование, подключение к сети "Интернет", доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
ауд. № 173а, площадь - 31,9 м ²	Оснащение: специализированная мебель на 12 посадочных мест, персональные компьютеры- 12 шт., интерактивная доска - 1 шт., проектор - 1 шт., классная доска- 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети "Интернет", доступ в доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций: ауд. № 182, площадь - 32,1 м ²	Оснащение: специализированная мебель на 12 посадочных мест, персональные компьютеры- 14 шт., проектор Panasonic PTLB55NTE - 1 шт., интерактивная доска SMART Board 69 - 1 шт., система акустическая Genius Multimedia HI-FISpeaker

	Systems - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, стенд "Основы патентования" с образцами охраняемых документов, стенд специальной литературы, стенда основ схемотехники, подключение к сети "Интернет", доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации:	
ауд. № 184, площадь - 66,6 м2	Оснащение: специализированная мебель на 26 посадочных мест, рабочие станции 25 шт., проектор Epson EB-955WH - 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690- 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети "Интернет", доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;
- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и управление командой» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика и учебного плана по профилю/магистерской программе/специализации «Информационная бизнес-аналитика»

Автор (ы)

д.э.н., профессор, Байдаков А.Н.

Рецензенты

к.э.н., доцент Луговской С.И.

к.э.н., доцент, Звягинцева О.С.

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и управление командой» рассмотрена на заседании кафедры менеджмента и управленческих технологий протокол № 34 от 16 мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика.

Зав. кафедрой

к.ю.н., доцент, Левушкина С.В.

Рабочая программа дисциплины «Лидерство и управление командой» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии факультета экономический протокол № 9 от 19 мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика.

Руководитель ОП

к.э.н., доцент, Шматко С.Г.

**Аннотация рабочей программы дисциплины
«Лидерство и управление командой»**
по подготовке магистра по программе магистратуры
по направлению подготовки

38.04.05	Бизнес-информатика
код	Наименование направления подготовки
	Информационная бизнес-аналитика
	магистерская программа
Форма обучения – Очная, заочная.	
Общая трудоемкость изучения дисциплины составляет 2 ЗЕТ, 72 час.	
Программой дисциплины предусмотрены следующие виды занятий	<p><u>Очная форма обучения:</u> лекции – 8 ч., в том числе практическая подготовка – 0 ч.; практические (лабораторные) занятия – 8 ч., в том числе практическая подготовка - 0 ч.; самостоятельная работа – 56 ч., в том числе практическая подготовка - 0 ч.</p> <p><u>Заочная форма обучения:</u> лекции – 4 ч., в том числе практическая подготовка - 0 ч.; практические (лабораторные) занятия – 4 ч., в том числе практическая подготовка - 0 ч.; самостоятельная работа – 60 ч., в том числе практическая подготовка - 0 ч.; контроль – 4 ч.</p>
Цель изучения дисциплины	Целью освоения учебной дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области лидерства и командообразования; комплексных знаний в области лидерства и основ командной работы в организации, выработка системного представления об основных методах и подходах к управлению командой, необходимых для эффективной организации работы персонала организации.
Место дисциплины в структуре ОП ВО	Учебная дисциплина Б1.О.04 «Лидерство и управление командой» является дисциплиной обязательной части программы магистратуры
Компетенции и индикатор (ы) достижения компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины	<p>Универсальные компетенции (УК):</p> <p>УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p> <p>УК-3.1 - Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели</p> <p>УК-3.2 - Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон</p> <p>УК-3.3 - Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений</p>
Знания, умения и навыки, получаемые в процессе изучения дисциплины	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знания: Международные и отечественные стандарты, лучшие практики и фреймворки по управлению проектами; принципов организации командной работы с использованием внешних подрядчиков, а также организаторских и коммуникационных способностей - (УК-3.1); - Знания: D/08.7 Зн.4 технологий межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии, основы конфликтологии (06.015) - (УК-3.2); - Знания: Способов делегирования и распределения полномочий и

	<p>ответственности в команде - (УК-3.3);</p> <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умения: А/03.6 У.1 Организовать командную работу с использованием внешних подрядчиков (06.014); Др.2 Организаторские и коммуникационные способности (06.014) - (УК-3.1); - Умения: Организовать работу команды для достижения целей, предотвращая возникновение конфликтных ситуаций - (УК-3.2); - Умения: А/03.6 Др.1 Лидерские качества (06.014) - (УК-3.3); <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Навыки: Руководства подразделениями организации с целью формирования сплоченной команды, способной достигать поставленных целей - (УК-3.1); - Навыки: Управления конфликтами в команде с использованием различных стратегий - (УК-3.2); - Навыки: Распределения командных ролей, функциональных обязанностей, полномочий и ответственности в процессе организации командной работы коллектива для решения поставленных задач - (УК-3.3);
Краткая характеристика учебной дисциплины (основные разделы и темы)	<p>Тема 1. Общее понятие о лидерстве</p> <p>Тема 2. Концепции лидерства</p> <p>Тема 3. Лидерство в проекте</p> <p>Тема 4. Развитие лидерских компетенций</p> <p>Тема 5. Понятие команды</p> <p>Тема 6. Командная динамика</p> <p>Тема 7. Процесс командообразования</p> <p>Тема 8. Особенности управления проектной командой</p> <p>Тема 9. Мотивация и развитие команды</p>
Форма контроля	<p><u>Очная форма обучения</u>: семестр <u>2</u> – <u>зачет</u></p> <p><u>Заочная форма обучения</u>: курс <u>1</u> – <u>зачет</u>, контрольная работа</p>
Автор(ы):	<p>профессор кафедры менеджмента и управленческих технологий, д.э.н., профессор, Байдаков А.Н.</p>