

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 10:29:35  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.01.ДЭ.05.01 Командообразование в малом бизнесе  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Управление малым бизнесом  
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Гурий Петр Степанович, канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы

**Заведующий кафедрой:**

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой  
менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.ДЭ.05.01 Командообразование в малом  
бизнесе одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной  
сферы Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Инвестиционное проектирование обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
<p>07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.037 БИЗНЕС-АНАЛИТИК, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 №821н. D/02.6 Анализ, обоснование и выбор решения</p>	ПК-2	Способен обеспечивать информационное взаимодействие руководителя с организациями	ПК-2.4	Выбирает решения для реализации в составе группы экспертов	ПК-2.4. 3-1 <b>Знает</b> теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии
<p>07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.018 СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.04.2025 №264н. D/04.6 Консультирование и методологическая поддержка работников</p>	ПК-3	Способен консультировать и оказывать методологическую поддержку работникам организации в области управления рисками	ПК-3.3	Развивает культуру и обучает представителей бизнес-процессов в области риск-ориентированного управления организацией	ПК-3.3. У-3 <b>Умеет</b> развивать культуру риск-ориентированного управления организацией, организовывать и проводить обучение в области риск-ориентированного управления организацией для всех работников организации

организации в области управления рисками					
---	--	--	--	--	--

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия. 36 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.05.01 Командообразование в малом бизнесе реализуется в 7-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Операционный менеджмент;
- Экономика предприятия.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа					
Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					СРкр	СРэк	СР	
Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт роль						
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
<b>Раздел 1. ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДЫ МАЛОГО БИЗНЕСА</b>														
Тема 1.1	Команда в малом бизнесе как объект управления	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Доклад
Тема 1.2	Ролевая структура малой команды	8	2	0	0	2	0	0	0		0	0	4	Опрос Тестирование
Тема 1.3	Групповая динамика и	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Контрольное

	психологический климат													задание
Тема 1.4	Лидерство и руководство в малой команде	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Опрос Тестирование
Раздел 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ														
Тема 2.1	Организация командной работы и контроль	16	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Опрос Тестирование
Тема 2.2	Мотивация и удержание команды	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Доклады
Тема 2.3	Управление конфликтами и обратная связь	10	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос Контрольное задание
		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
<b>Итого</b>		72	16	0	0	16	0	0	0	4		0	36	

*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

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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**

#### **Раздел 1. Психолого-управленческие основы команды малого бизнеса**

##### **Тема 1.1. Команда в малом бизнесе как объект управления. ПК-2.4; ПК-3.3**

Понятие и сущность команды в малом бизнесе. Отличия команды от рабочей группы. Признаки эффективной команды: общая цель, взаимодополняемость, распределённая ответственность, синергия. Специфика командообразования в условиях малого предприятия (ограниченность ресурсов, совмещение ролей, высокая зависимость результата от каждого сотрудника). Факторы, влияющие на формирование команды: размер организации, тип задач, стиль управления, корпоративная культура. Типичные ошибки при создании команды в малом бизнесе. Информационное обеспечение процесса командообразования.

##### **Тема 1.2. Ролевая структура малой команды. ПК-2.4; ПК-3.3**

Понятие ролевой структуры команды. Подходы к классификации командных ролей: модель Р. М. Белбина (генератор идей, реализатор, организатор, контролёр, дипломат, аналитик, вдохновитель, завершитель). Адаптация ролевых моделей для малого бизнеса. Методы диагностики командных ролей: наблюдение, опросники, самооценка. Распределение ролей в зависимости от стадии развития команды и типа решаемых задач. Риски дублирования и отсутствия ключевых ролей. Технология формирования сбалансированной ролевой структуры в малой команде. Информационно-справочная работа на основе различных комбинаций поисковых признаков в существующих базах данных.

##### **Тема 1.3. Групповая динамика и психологический климат. ПК-2.4; ПК-3.3**

Понятие групповой динамики. Этапы формирования команды по Б. Такману: возникновение, конфликтный этап, этап нормирования, этап работы, завершение. Особенности прохождения этапов в малом бизнесе. Психологический климат команды: понятие, строение, факторы формирования. Показатель групповой сплочённости. Явления малых групп: приспособленчество, групповое единомыслие, облегчение и ослабление усилий в присутствии других. Мишень для критики и любимчик в малом коллективе. Методы выявления и улучшения психологического климата без привлечения внешних советников. Порядок формирования и использования баз данных для информационного обеспечения управления групповой динамикой.

##### **Тема 1.4. Лидерство и руководство в малой команде. ПК-2.4; ПК-3.3**

Понятие лидерства и руководства. Соотношение формального и неформального лидерства в малом бизнесе. Основные подходы к лидерству: теория лидерских качеств, поведенческий подход (стили Курта Левина),

ситуационный подход. Стили управления в малой команде: приказной, коллегиальный, попустительский. Особенности совмещения ролей собственника, руководителя и лидера в малом бизнесе. Риски истощения лидера и единоличности принятия решений. Развитие лидерских качеств в команде. Технология подготовки аналитических материалов для принятия управленческих решений в области лидерства.

## **Раздел 2. Технологии управления и развития команды в малом бизнесе**

### **Тема 2.1. Организация командной работы и контроль. ПК-2.4; ПК-3.3**

Понятие и принципы организации командной работы в малом бизнесе. Способы постановки командных целей: конкретные, измеримые, достижимые, значимые, ограниченные по времени. Особенности контроля в малой команде: переход от мелочной опеки к доверию и самоорганизации. Средства синхронизации команды: ежедневные оперативные совещания, общий канал связи, доски задач. Показатели эффективного короткого совещания. Передача полномочий в малой команде: матрица распределения ответственности в упрощённом виде. Планирование командной работы: перечень работ с указанием сроков, ленточный график работ. Наблюдение за ходом выполнения и отзыв по результатам. Правила формирования и использования баз данных для информационного обеспечения организации командной работы.

### **Тема 2.2. Мотивация и удержание команды. ПК-2.4; ПК-3.3**

Понятие мотивации и её роль в командообразовании. Основные движущие силы мотивации в малом бизнесе: самостоятельность, мастерство, смысл. Сравнительный анализ денежной и неденежной мотивации. Неденежные средства удержания: признание заслуг, свободный график, обучение за счёт организации, участие в принятии решений, профессиональный рост. Типичные ошибки мотивации в малом бизнесе: уравниловка, «дружба в коллективе» вместо деловых отношений, обесценивание неденежных стимулов. Удержание ключевых сотрудников без повышения оклада. Способы выявления уровня удовлетворённости и текучести кадров. Информационно-справочная работа на основе различных сочетаний поисковых признаков в существующих базах данных.

### **Тема 2.3. Управление конфликтами и обратная связь. ПК-2.4; ПК-3.3**

Понятие и природа разногласий в малой команде. Виды разногласий: созидательные и разрушительные, межличностные и внутригрупповые. Причины разногласий в малом бизнесе (ограниченность ресурсов, совмещение обязанностей, высокая эмоциональная нагрузка). Способы управления разногласиями: организационные (уточнение обязанностей, система поощрения) и межличностные (образцы поведения: состязание, сотрудничество, уступка, уклонение, приспособление). Порядок обратной связи: описание ситуации, поведения, влияния; приём «Я-высказывания». Ведение трудных разговоров (увольнение, снижение премии, перераспределение задач). Предупреждение разногласий в малой команде. Технология подготовки аналитических материалов для принятия решений в конфликтных ситуациях.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

##### *4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.05.01*

Командообразование в малом бизнесе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет 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 – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	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
100 баллов	100 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.06 Комплаенс-менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным заданиям по разделам): доклад, опрос, тестирование, эссе, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
4	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал

	непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	5	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
6	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
5-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Критерии оценивания эссе

Критерии оценки	Баллы	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	2	Глубокое раскрытие темы, четкая постановка проблемы, аргументированность, использование не менее 3 источников
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика и структура	1	Единый стиль, наличие введения, основной части и

		заклучения, точные формулировки
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность, логические связи между частями, выводы соответствуют аргументам
Оригинальность и самостоятельность	0,5	Собственная позиция автора, оригинальность суждений
Аргументированность	0,5	Наличие аргументов и примеров из практики комплаенса
Объём и полнота	0,5	Соответствие рекомендуемому объёму (3-5 страниц)
Итого максимально:	6	

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

**Раздел 1. Психолого-управленческие основы команды малого бизнеса**

**Тема 1.1. Команда в малом бизнесе как объект управления. ПК-2.4; ПК-3.3**

Вопрос 1. Что понимается под командой в контексте малого бизнеса?

Вопрос 2. Чем команда отличается от рабочей группы? Приведите 2–3 ключевых различия.

Вопрос 3. Назовите и кратко охарактеризуйте основные признаки эффективной команды в малом бизнесе (например, общая цель, взаимодополняемость и т. д.).

Вопрос 4. В чём состоит специфика процесса командообразования на малом предприятии? Укажите 2–3 особенности.

Вопрос 5. Какие факторы наиболее существенно влияют на формирование команды в условиях малого бизнеса? Перечислите 3–4 фактора и кратко поясните каждый.

Вопрос 6. Приведите примеры типичных ошибок, которые допускают руководители при создании команды в малом бизнесе, и объясните, к каким последствиям они могут привести.

Вопрос 7. Как ограниченность ресурсов в малом бизнесе влияет на процессы командообразования и управления командой?

Вопрос 8. В чём проявляется высокая зависимость результата работы от каждого сотрудника в малых командах? Приведите конкретный пример ситуации.

Вопрос 9. Какую роль играет корпоративная культура в формировании и развитии команды в малом бизнесе? Приведите 1–2 примера её позитивного и негативного влияния.

Вопрос 10. Какое информационное обеспечение необходимо для эффективного процесса командообразования в малом бизнесе? Перечислите 3–4 ключевых источника или типа информации.

Доклад:

Подготовка докладов «Команда в малом бизнесе как объект управления».

Пять групповых докладов с обсуждением понятия, типов и классификации команд в малом бизнесе, а также ролей участников и информационного обеспечения процессов командообразования.

Тематика докладов:

1. Понятие и сущность командообразования в малом бизнесе.
2. Классификация команд в малом бизнесе.
3. Формальные и неформальные команды в малом бизнесе.
4. Участники командообразования в малом бизнесе.
5. Информационное обеспечение командообразования в малом бизнесе.

### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

### **Тема 1.2. Ролевая структура малой команды. ПК-2.4; ПК-3.3**

Вопрос 1. Что понимается под ролевой структурой малой команды?

Вопрос 2. Назовите основные типы ролей в малой команде (функциональные и командные, психологические).

Вопрос 3. Каково содержание функциональной роли (профессиональные обязанности) в отличие от командной роли (стиль поведения и взаимодействия)?

Вопрос 4. Какие задачи решаются на этапе распределения ролей в малой команде?

Вопрос 5. Что включает в себя командная роль «генератор идей» в малом бизнесе?

Вопрос 6. Когда в малой команде наиболее востребована роль «координатор/лидер», а когда — «исполнитель/реализатор»?

Вопрос 7. Что такое ролевой дисбаланс и ролевой конфликт в малой команде?

Вопрос 8. Какие факторы влияют на выбор ролевой модели в команде малого бизнеса (размер команды, стадия развития, тип задач)?

Вопрос 9. Какое информационное обеспечение необходимо для диагностики ролевой структуры малой команды (опросники, наблюдение, социометрия)?

Вопрос 10. Как неэффективное распределение ролей влияет на результаты работы и микроклимат в малой команде?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая командная роль чаще всего отвечает за генерацию новых идей и нестандартных решений в малой команде?

- а) Координатор;
- б) Исполнитель;
- в) Генератор идей;
- г) Контролёр.

Что происходит при ролевом конфликте в малой команде?

- а) повышается эффективность взаимодействия;
- б) возникает рассогласование между ожидаемой и реальной ролью сотрудника;
- в) автоматически перераспределяются функциональные обязанности;
- г) исчезает необходимость в лидере.

Какая из перечисленных ролей относится к функциональным (профессиональным), а не к командным (поведенческим)?

- а) Душа команды;
- б) Бухгалтер;
- в) Генератор идей;
- г) Исследователь ресурсов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие роли относятся к командным (поведенческим) ролям в малой команде?

- а) Генератор идей;
- б) Программист;
- в) Координатор;
- г) Юрист;
- д) Душа команды.

Какие проблемы могут возникнуть при отсутствии ролевого баланса в малой команде?

- а) дублирование функций;
- б) снижение скорости принятия решений;
- в) увеличение прибыли компании;
- г) рост конфликтности;
- д) выгорание ключевых сотрудников.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы формирования ролевой структуры малой команды в правильной последовательности:

- а) распределение командных ролей;
- б) диагностика индивидуальных склонностей участников;
- в) анализ совместимости ролей и корректировка;
- г) определение функциональных (профессиональных) обязанностей.

Расположите командные роли по классификации М. Белбина в порядке от этапа генерации идеи до этапа её реализации и контроля:

- а) Контролёр (доводчик);
- б) Исполнитель (реализатор);
- в) Генератор идей (мыслитель);
- г) Координатор (председатель).

Расположите действия руководителя малого бизнеса при возникновении ролевого конфликта в правильной последовательности:

- а) провести диагностику ролевого дисбаланса (опрос, наблюдение);
- б) скорректировать распределение ролей и проконтролировать результат;
- в) выявить зону рассогласования между ожидаемой и реальной ролью сотрудника;
- г) провести индивидуальную беседу или командное собрание для обсуждения.

### **Тема 1.3. Групповая динамика и психологический климат. ПК-2.4; ПК-3.3**

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под групповой динамикой в малой команде?

Вопрос 2. Назовите основные стадии развития малой команды (по таксономии Такмена или иной модели).

Вопрос 3. Каково содержание стадии «нормирование» в развитии малой команды?

Вопрос 4. Какие признаки характеризуют благоприятный психологический климат в команде малого бизнеса?

Вопрос 5. Что такое групповая сплочённость и какие факторы на неё влияют в малой команде?

Вопрос 6. Когда в малой команде наиболее вероятно возникновение внутригрупповых конфликтов (стадия «буря/шторминг»)?

Вопрос 7. Какое влияние оказывает психологический климат на производительность и текучесть кадров в малом бизнесе?

Вопрос 8. Какие методы диагностики групповой динамики и психологического климата могут использоваться руководителем малого предприятия (наблюдение, социометрия, анкетирование)?

#### Контрольные задания:

Задание 1.

На основе анализа теоретических моделей групповой динамики (например, модель Такмена — Дженсена или иные классификации) заполните таблицу:

Стадия развития команды	Сущность стадии	Характер психологического климата
Формирование		

Бурление		
Нормирование		
Работа		

#### Задание 2.

Перечислите основные факторы, влияющие на психологический климат в малой команде, и кратко охарактеризуйте влияние каждого из них (положительное или отрицательное).

#### Задание 3.

Проанализируйте ситуацию:

В малом предприятии (ООО «Стройсервис», 12 человек) сложилась следующая обстановка: сотрудники работают обособленно, избегают взаимопомощи, при обсуждении рабочих вопросов возникают частые конфликты, новые идеи отвергаются, наблюдается высокая текучесть кадров на втором-третьем месяце работы. Руководитель обеспокоен падением производительности и ухудшением атмосферы в коллективе. На какой стадии групповой динамики (по модели Такмена) находится данная команда? Аргументируйте ответ. Какие признаки указывают на неблагоприятный психологический климат в коллективе? Какие конкретные меры по командообразованию может предпринять руководитель для улучшения ситуации (не менее трёх мер)?

#### **Тема 1.4. Лидерство и руководство в малой команде. ПК-2.4; ПК-3.3**

##### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие стили лидерства в малой команде относятся к классическим (авторитарный, демократический, либеральный)?

Вопрос 2. Какие стили руководства в малой команде считаются наиболее эффективными в условиях малого бизнеса?

Вопрос 3. Какие личностные качества отличают формального руководителя от неформального лидера в малой команде?

Вопрос 4. Что такое ситуационное лидерство и как оно применяется в командообразовании малого бизнеса?

Вопрос 5. Каковы преимущества и недостатки авторитарного стиля руководства в малой команде?

Вопрос 6. Что такое эмоциональный интеллект лидера и как он влияет на психологический климат малой команды?

Вопрос 7. Какие методы делегирования полномочий используются руководителем малого бизнеса для развития командной ответственности?

Вопрос 8. Что такое распределённое лидерство в контексте командообразования в малом бизнесе?

Вопрос 9. Как различаются понятия «лидерство» и «руководство» применительно к малой команде?

Вопрос 10. Какие факторы влияют на выбор оптимального стиля руководства малой командой в малом бизнесе (размер команды, стадия развития, тип задач, уровень зрелости сотрудников)?

##### Тестовые задания:

#### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой стиль лидерства характеризуется полной передачей полномочий команде и минимальным участием руководителя в принятии решений?

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный;
- г) ситуационный.

Что такое распределённое лидерство в малой команде?

- а) когда руководитель единолично принимает все решения;
- б) когда лидерские функции переходят к разным членам команды в зависимости от ситуации;
- в) когда лидер назначается приказом сверху;
- г) когда в команде отсутствует какой-либо лидер.

Какой фактор является ключевым при выборе стиля руководства малой командой в модели ситуационного лидерства Херси — Бланшара?

- а) размер заработной платы сотрудников;
- б) уровень зрелости (готовности) команды;
- в) цвет офисного помещения;
- г) стаж работы руководителя.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие стили руководства относятся к классическим в теории управления малой командой?

- а) авторитарный;
- б) ситуационный;
- в) демократический;
- г) трансформационный;
- д) либеральный.

Какие личностные качества характерны для эффективного неформального лидера в малой команде малого бизнеса?

- а) харизма и умение влиять на людей;
- б) высокий профессионализм в своей сфере;
- в) нежелание брать на себя ответственность;
- г) способность слышать и понимать других членов команды;

д) склонность к конфликтам и агрессии.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите стадии развития малой команды по модели Такмена в правильной последовательности (от зарождения команды до её зрелости):

- а) нормирование;
- б) формирование;
- в) работа;
- г) бурление.

Расположите в правильной логической последовательности действия руководителя малого бизнеса при внедрении демократического стиля руководства в малой команде:

- а) делегирование части полномочий членам команды;
- б) анализ готовности команды к самостоятельности;
- в) сбор обратной связи от сотрудников;
- г) постановка общих целей и обсуждение путей их достижения;
- д) передача ответственности за выполнение задач команде.

Расположите в правильной последовательности этапы формирования неформального лидерства в малой команде малого бизнеса:

- а) признание лидера большинством членов команды;
- б) проявление инициативы и нестандартного подхода к решению задач;
- в) возникновение ситуации, требующей лидерского вмешательства;
- г) завоевание авторитета через помощь, компетентность и надёжность;
- д) формирование вокруг лидера группы последователей.

## **Раздел 2. Технологии управления и развития команды в малом бизнесе**

### **Тема 2.1. Организация командной работы и контроль. ПК-2.4; ПК-3.3**

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под эффективной организацией командной работы в малом бизнесе?

Вопрос 2. Назовите основные принципы организации командной работы в малом бизнесе.

Вопрос 3. Какие методы распределения задач в командной работе относятся к традиционным (функциональный, проектный, матричный)?

Вопрос 4. Какие методы организации командной работы относятся к гибким?

Вопрос 5. Как организуется ежедневное планирование и контроль задач в малой команде?

Вопрос 6. Каковы достоинства и недостатки функционального метода распределения задач в малой команде?

Вопрос 7. Что показывает система ключевых показателей эффективности (KPI) при

контроле командной работы в малом бизнесе?

Вопрос 8. Как интерпретируются результаты контроля при принятии управленческого решения по корректировке командной работы?

Вопрос 9. Что такое «прозрачность» выполнения задач в контексте контроля командной работы в малом бизнесе?

Вопрос 10. Что показывает частота и качество обратной связи при организации контроля выполнения задач в малой команде?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод организации командной работы предполагает ежедневные короткие встречи для синхронизации действий и выявления проблем (daily stand-up)?

- а) функциональный метод;
- б) метод Канбан;
- в) метод Scrum;
- г) проектный метод.

Какой показатель контроля командной работы отражает степень достижения запланированных результатов относительно поставленных целей?

- а) текучесть кадров;
- б) ключевые показатели эффективности (KPI);
- в) количество конфликтов в команде;
- г) средняя заработная плата в команде.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие инструменты контроля выполнения задач чаще всего используются при организации командной работы в малом бизнесе?

- а) доска Канбан;
- б) ежедневные планерки;
- в) договор подряда;
- г) чек-листы и таск-трекеры;
- д) банковская выписка.

Какие признаки свидетельствуют о низком уровне контроля в командной работе малого бизнеса?

- а) частые срывы сроков выполнения задач;
- б) чёткое понимание каждым сотрудником своих задач;
- в) высокая текучесть задач без завершения;
- г) отсутствие обратной связи от руководителя;
- д) своевременная корректировка планов.

Какие преимущества даёт правильно организованный контроль в малой команде малого бизнеса?

- а) повышение прозрачности выполнения задач;
- б) своевременное выявление проблем и отклонений;
- в) увеличение бюрократической нагрузки на команду;
- г) возможность быстрой корректировки планов;
- д) снижение ответственности сотрудников за результат.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной последовательности этапы проведения ежедневного командного совещания (daily stand-up) в малом бизнесе:

- а) обсуждение проблем и препятствий, мешающих выполнению задач;
- б) подведение итогов и фиксация договорённостей;
- в) отчёт о том, что было сделано за предыдущий день;
- г) объявление о том, что будет сделано сегодня.

Расположите в правильной логической последовательности действия руководителя при обнаружении отклонений в ходе выполнения командной задачи:

- а) выявление причины отклонения;
- б) анализ влияния отклонения на конечный результат;
- в) фиксация факта отклонения от плана;
- г) корректировка плана или перераспределение ресурсов;
- д) доведение скорректированного плана до команды.

Расположите в правильной последовательности этапы внедрения системы КРІ (ключевых показателей эффективности) для контроля командной работы в малом бизнесе:

- а) разработка системы сбора и анализа данных по КРІ;
- б) выбор КРІ, соответствующих целям команды;
- в) анализ результатов КРІ и управленческие решения;
- г) доведение КРІ до команды и обучение работе с ними;
- д) определение периодичности измерения и целевых значений КРІ.

## **Тема 2.2. Мотивация и удержание команды. ПК-2.4; ПК-3.3**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Как уровень заработной платы влияет на мотивацию и удержание команды в малом бизнесе?

Вопрос 2. Что такое нематериальная мотивация и какие её формы наиболее эффективны в малой команде?

Вопрос 3. Как учитываются индивидуальные потребности сотрудников при построении системы мотивации в малом бизнесе?

Вопрос 4. Что понимается под «психологическим контрактом» в контексте удержания команды?

Вопрос 5. Какие виды мотивации выделяют в теории самодетерминации?

Вопрос 6. Чем содержательные теории мотивации отличаются от процессуальных?

Вопрос 7. В чём суть метода «золотых наручников» при удержании ключевых

сотрудников в малом бизнесе?

Вопрос 8. Что такое «выгорание команды» и какие факторы его провоцируют в малом бизнесе?

Вопрос 9. Как проводится диагностика уровня удовлетворённости команды для предотвращения текучести кадров?

Вопрос 10. Какие факторы удержания команды обычно рассматриваются при построении системы мотивации в малом бизнесе?

#### Доклад:

Подготовка докладов «Мотивация и удержание команды в малом бизнесе».

Шесть групповых докладов с обсуждением влияния системы мотивации на удержание команды в малом бизнесе, методов нематериальной и материальной мотивации, классификации факторов текучести кадров и методов их анализа и минимизации.

#### Тематика докладов:

1. Влияние системы оплаты труда на удержание команды в малом бизнесе: методы материальной мотивации.
2. Нематериальная и социальная мотивация: понятие и применение в малой команде.
3. Классификация факторов текучести кадров: внутренние и внешние, управляемые и неуправляемые.
4. Анализ удовлетворённости персонала как метод оценки рисков удержания команды в малом бизнесе.
5. Диагностика профессионального выгорания и социометрические методы в оценке рисков потери команды.
6. Методы минимизации текучести кадров в малом бизнесе: наставничество, карьерное планирование, корпоративная культура, психологическая поддержка.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

## Тема 2.3. Управление конфликтами и обратная связь. ПК-2.4; ПК-3.3

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под управлением конфликтами в малой команде?

Вопрос 2. Каковы основные причины возникновения конфликтов в команде малого бизнеса?

Вопрос 3. Какие виды конфликтов в малой команде существуют?

Вопрос 4. Что такое «деструктивный» и «конструктивный» конфликт в малой команде?

Вопрос 5. Какие стили поведения в конфликтной ситуации выделяют в модели К. Томаса?

Вопрос 6. Что такое обратная связь в контексте командообразования в малом бизнесе?

Вопрос 7. Какие виды обратной связи существуют?

Вопрос 8. Какие методы управления конфликтами и выстраивания эффективной обратной связи применяются в малом бизнесе?

### Контрольные задания:

Задание 1.

По результатам диагностики конфликтной ситуации в малой команде (ООО «МастерСтрой», 8 человек) получены следующие данные: частота возникновения межличностных конфликтов — 3 раза в неделю, уровень сплочённости коллектива (по социометрии) — 0,3 (низкий), индекс удовлетворённости трудом — 65% (средний). Основные причины конфликтов: нечёткое распределение обязанностей (40%), несправедливое признание заслуг (35%), недостаток обратной связи от руководителя (25%).

Является ли ситуация в команде конфликтогенной по критерию частоты конфликтов? Почему?

Приемлем ли уровень сплочённости команды для эффективной работы в малом бизнесе? Почему?

Какие дополнительные параметры следует оценить для принятия решения о вмешательстве в управление конфликтами?

Сформулируйте заключение по результатам диагностики команды.

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждой стадии управления конфликтом в малой команде основные задачи и ожидаемые результаты:

Стадия управления конфликтом	Основные задачи	Ожидаемые результаты
Диагностика конфликта		
Выбор стратегии поведения		
Вмешательство и урегулирование		
Организация обратной связи		
Оценка результатов и профилактика		

Задание 3.

Разработайте фрагмент заключения по итогам урегулирования конфликтной ситуации

в малой команде на основе следующих данных:

Численность команды: 7 человек (отдел маркетинга малого предприятия)

Причина конфликта: распределение премиального фонда за выполнение квартального плана

Длительность конфликта: 3 недели

Результаты диагностики: уровень сплочённости снизился с 0,8 до 0,4; два сотрудника находятся в состоянии эмоционального выгорания; производительность отдела упала на 25%

Проведённые мероприятия: фасилитационная сессия с руководителем; внедрение правила «Я-сообщения» при обратной связи; пересмотр системы распределения премии

Результаты вмешательства: частота конфликтов снизилась с 4 до 1 раза в неделю; уровень удовлетворённости трудом повысился с 55% до 75%; один сотрудник отказался принимать новые правила и покинул команду

Необходимо:

Оценить эффективность проведённых мероприятий по управлению конфликтом.

Сформулировать замечания по организации обратной связи в команде.

Дать итоговое заключение (конфликтная ситуация разрешена полностью, разрешена частично или не разрешена).

Указать условия, при которых команда сможет выйти на доконфликтный уровень производительности и сплочённости.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три 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 по дисциплине:

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	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

**КТ – 1.**

Раздел 1.

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Что понимается под командой в малом бизнесе?
2.	Назовите основные признаки команды, отличающие её от рабочей группы.
3.	Какие существуют классификации команд в малом бизнесе?
4.	Чем формальная команда отличается от неформальной в малом бизнесе?
5.	Кто является участниками процесса командообразования в малом бизнесе?
6.	Что понимается под ролевой структурой малой команды?
7.	Назовите основные типы командных (повповеденческих) ролей в малой команде.
8.	В чём сущность модели командных ролей Р. М. Белбина?
9.	Какие факторы влияют на формирование ролевой структуры малой команды?
10.	Какие источники информации используются для диагностики ролевой структуры малой команды?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

**КТ – 2.**

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

Какие методы организации командной работы относятся к гибким методологиям?

- а) функциональный метод;
- б) Scrum;
- в) Канбан;
- г) водопадная модель (Waterfall);
- д) матричный метод.

Задание 1.2.

Какие элементы включает система эффективного контроля выполнения задач в малой команде?

- а) чёткое планирование задач и сроков;
- б) регулярный мониторинг прогресса;
- в) игнорирование промежуточных результатов;
- г) своевременная обратная связь;
- д) корректировка планов при отклонениях.

Задание 1.3.

Какие факторы влияют на выбор оптимального метода организации командной работы в малом бизнесе?

- а) размер команды;
- б) цвет рабочей формы сотрудников;
- в) сложность и тип решаемых задач;
- г) уровень квалификации членов команды;
- д) стадия развития команды.

Задание 1.4.

Какие виды мотивации относятся к материальным в малом бизнесе?

- а) премии за выполнение KPI;
- б) публичное признание заслуг;
- в) повышение заработной платы;
- г) гибкий график работы;
- д) процент от прибыли.

Задание 1.5.

Какие методы используются для удержания ключевых сотрудников в малом бизнесе?

- а) наставничество и обучение;
- б) игнорирование потребностей сотрудников;
- в) карьерное планирование;
- г) нематериальная мотивация (благодарности, доска почёта);
- д) психологическая поддержка и профилактика выгорания.

Задание 1.6.

Какие виды конфликтов в малой команде выделяют по направленности?

- а) внутриличностные;
- б) экономические;
- в) межличностные;
- г) политические;
- д) межгрупповые.

Задание 1.7.

Какие стили поведения в конфликтной ситуации выделяют в модели К. Томаса?

- а) соревнование;
- б) сотрудничество;
- в) компромисс;
- г) безразличие;
- д) избегание.

Задание 1.8.

Какие правила эффективной обратной связи в малой команде существуют?

- а) конкретность и объективность;
- б) своевременность;
- в) использование «Я-сообщений»;
- г) оценочные суждения о личности сотрудника;
- д) конструктивность.

Задание 1.9.

Какие признаки свидетельствуют о благоприятном психологическом климате в малой команде?

- а) высокая сплочённость коллектива;
- б) частые конфликты между сотрудниками;
- в) открытость в общении и обратной связи;
- г) взаимопомощь и поддержка;
- д) высокая текучесть кадров.

Задание 1.10.

Какие методы диагностики групповой динамики и психологического климата могут использоваться в малом бизнесе?

- а) социометрия;
- б) наблюдение за взаимодействием;
- в) анализ частоты конфликтов;
- г) бухгалтерский баланс;
- д) опросники удовлетворённости трудом.

Тест 2. Установление последовательности

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.  
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

#### Задание 2.1.

Расположите в правильной логической последовательности этапы организации командной работы в малом бизнесе:

- а) распределение задач и ролей между членами команды;
- б) анализ поставленной задачи и определение целей;
- в) контроль выполнения и анализ результатов;
- г) выполнение задач членами команды согласно ролям;
- д) сбор обратной связи и корректировка действий.

#### Задание 2.2.

Расположите в правильной последовательности этапы внедрения системы КРІ для контроля командной работы в малом бизнесе:

- а) разработка системы сбора и анализа данных по КРІ;
- б) выбор КРІ, соответствующих целям команды;
- в) анализ результатов КРІ и управленческие решения;
- г) доведение КРІ до команды и обучение работе с ними;
- д) определение периодичности измерения и целевых значений КРІ.

#### Задание 2.3.

Расположите стадии развития малой команды по модели Такмена в правильной последовательности (от зарождения до расформирования):

- а) нормирование;
- б) формирование;
- в) работа;
- г) бурление;
- д) расформирование.

#### Задание 2.4.

Расположите в правильной логической последовательности этапы управления конфликтом в малой команде:

- а) выбор стратегии поведения в конфликте;
- б) диагностика причин конфликта;
- в) оценка результатов и профилактика;
- г) вмешательство и урегулирование;
- д) организация обратной связи по итогам урегулирования.

#### Задание 2.5.

Расположите в правильной последовательности этапы построения системы мотивации и удержания команды в малом бизнесе:

- а) внедрение системы мотивации и контроль эффективности;
- б) анализ текучести кадров и выявление причин увольнений;
- в) разработка программ материальной и нематериальной мотивации;
- г) диагностика потребностей и мотиваторов сотрудников;

д) корректировка системы мотивации по результатам обратной связи.

#### Задание 2.6.

Расположите действия руководителя при предоставлении негативной обратной связи сотруднику по правилу «сэндвич» в правильной последовательности:

- а) конструктивное обсуждение зон роста и путей улучшения (основная часть);
- б) завершение на позитивной ноте (поддержка, вера в успех);
- в) позитивное открытие (признание заслуг, достижений сотрудника).

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

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в устной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет, содержащий два теоретических вопроса и одно практическое задание (ситуационная задача или расчетный кейс). В ходе подготовки обучающийся имеет право делать краткие записи на черновике для структурирования ответа. При ответе обучающийся должен четко и развернуто ответить на каждый теоретический вопрос, привести практические примеры (при необходимости) для иллюстрации теоретических положений, а также решить практическое задание, изложив ход решений и сформулировать вывод.

## **Раздел 1. Психолого-управленческие основы команды малого бизнеса.**

### **Тема 1.1. Команда в малом бизнесе как объект управления. ПК-2.4; ПК-3.3**

#### **1. Задания открытого типа**

##### **1.1. Вопросы открытого типа**

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие и сущность команды в малом бизнесе как объекта управления.
2.	Каковы основные признаки команды, отличающие её от рабочей группы в малом бизнесе?
3.	Чем формальная команда отличается от неформальной в малом бизнесе? Приведите примеры.
4.	Что такое управление командой в малом бизнесе? Каковы его цели и задачи?
5.	Назовите основные критерии эффективности команды как объекта управления и дайте их характеристику.
6.	Какие внешние факторы влияют на формирование и функционирование команды в малом бизнесе? Приведите примеры.
7.	Какие внутренние факторы влияют на управляемость и результативность малой команды? Приведите примеры.
8.	Какие источники информации используются для анализа команды как объекта управления в малом бизнесе? Охарактеризуйте их.
9.	Какие критерии предъявляются к информации для оценки состояния и динамики развития малой команды? Раскройте их.
10.	Какие внешние и внутренние информационные потоки используются для принятия управленческих решений по развитию команды в малом бизнесе?

#### **1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов**

##### **Задание 1.**

В малом предприятии ООО «СтройКоманда» (12 человек) за последние полгода выявлены следующие тенденции: снижение производительности труда на 25%, рост текучести кадров с 10% до 35%, увеличение частоты межличностных конфликтов с 1 до 4 раз в неделю, снижение уровня сплочённости коллектива (по социометрии) с 0,7 до 0,3.

1. Какие признаки неблагополучия команды как объекта управления проявляются в данной ситуации?
2. На какой стадии развития команды (формирование, бурление, нормирование, работа) вероятнее всего находится данный коллектив? Почему?
3. Какие меры следует предпринять руководителю для стабилизации ситуации и повышения управляемости команды?

### Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого метода диагностики команды его характеристику и использование в анализе команды как объекта управления в малом бизнесе.

Метод диагностики команды	Характеристика	Использование в анализе команды как объекта управления
Социометрия		
Наблюдение за взаимодействием		
Анкетирование и опросы		
Анализ документов (отчётность, KPI)		

## Тема 1.2. Ролевая структура малой команды. ПК-2.4; ПК-3.3

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие ролевой структуры малой команды.
2.	Назовите основные типы ролей в малой команде (функциональные и командные/поведенческие).
3.	Каково содержание функциональной роли в малой команде? Приведите примеры.
4.	Какие задачи решаются на этапе распределения командных ролей в малом бизнесе?
5.	Что включает в себя командная роль «генератор идей» в малой команде?
6.	Когда в малой команде наиболее востребована роль «координатор/лидер», а когда — «исполнитель/реализатор»?
7.	Что такое ролевой дисбаланс и ролевой конфликт в малой команде?
8.	Какие факторы влияют на выбор ролевой модели в команде малого бизнеса?
9.	Какое информационное обеспечение необходимо для диагностики ролевой структуры малой команды?
10.	Как неэффективное распределение ролей влияет на результаты работы и микроклимат в малой команде?

### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

#### Задание 1.

Инвестиционный проект по строительству производственного цеха находится в стадии пусконаладочных работ. Сроки ввода объекта в эксплуатацию сдвинуты на 3 месяца, затраты на инвестиционной фазе превышены на 10%.

1. На какой фазе жизненного цикла находится проект?
2. Какие последствия может иметь задержка ввода в эксплуатацию для последующих фаз?
3. Какие корректирующие мероприятия следует предпринять?

### Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого типа ролей в малой команде их характеристику и значение для эффективной работы команды.

Тип ролей	Характеристика	Значение для эффективной работы команды
Функциональные роли		
Командные (поведенческие) роли		
Формальные роли		
Неформальные роли		

### Тема 1.3. Групповая динамика и психологический климат. ПК-2.4; ПК-3.31.

#### Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что понимается под групповой динамикой в малой команде малого бизнеса?
2.	Назовите основные стадии развития малой команды по модели Такмена и кратко охарактеризуйте каждую из них.
3.	Каковы основные признаки стадии «бурление» в процессе командной динамики?
4.	Что такое психологический климат в малой команде и какие факторы на него влияют?
5.	Как сплочённость коллектива влияет на эффективность работы и текучесть кадров в малом бизнесе?
6.	Что такое внутригрупповые конфликты и как их природа меняется на разных стадиях развития команды?
7.	Каковы основные методы диагностики групповой динамики и психологического климата в малой команде?
8.	Как неблагоприятный психологический климат влияет на принятие решений и производительность в малом бизнесе?
9.	Какие управленческие действия способствуют формированию благоприятного психологического климата в малой команде?
10.	Как результаты диагностики групповой динамики используются для корректировки управленческих решений в малом бизнесе?

##### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

##### Задание 1.

В малой команде (отдел продаж из 8 человек) наблюдается следующая ситуация: сотрудники работают обособленно, избегают взаимопомощи, при обсуждении рабочих вопросов возникают частые конфликты, новые идеи отвергаются, наблюдается высокая текучесть кадров на втором-третьем месяце работы. Руководитель обеспокоен падением производительности и ухудшением атмосферы в коллективе.

1. На какой стадии групповой динамики (по модели Такмена) находится данная команда? Почему?
2. Какие признаки неблагоприятного психологического климата проявляются в данной ситуации?
3. Какие конкретные меры по командообразованию может предпринять руководитель для улучшения ситуации?

### Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого метода диагностики групповой динамики его основное содержание и значение для оценки психологического климата в малой команде.

Метод диагностики	Основное содержание	Значение для оценки психологического климата
Социометрия (Дж. Морено)		
Наблюдение		
Анкетирование (опросники)		

## Тема 1.4. Лидерство и руководство в малой команде. ПК-2.4; ПК-3.3

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие стили лидерства в малой команде относятся к классическим (авторитарный, демократический, либеральный)?
2.	Чем формальное руководство отличается от неформального лидерства в малой команде малого бизнеса?
3.	Какие личностные качества характеризуют эффективного неформального лидера в малой команде?
4.	Что такое ситуационное лидерство и как оно применяется в командообразовании малого бизнеса?
5.	Каковы преимущества и недостатки авторитарного стиля руководства в малой команде?
6.	Что такое эмоциональный интеллект лидера и как он влияет на психологический климат малой команды?
7.	Какие методы делегирования полномочий используются руководителем малого бизнеса для развития командной ответственности?
8.	Что такое распределённое лидерство в контексте командообразования в малом бизнесе?
9.	Как различаются понятия «лидерство» и «руководство» применительно к малой команде?
10.	Какие факторы влияют на выбор оптимального стиля руководства малой командой в малом бизнесе?

## 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

### Задание 1.

В малом предприятии ООО «АвтоСервис» (10 человек) работает руководитель Петров, который единолично принимает все решения, жёстко контролирует выполнение задач, не делегирует полномочия и не прислушивается к мнению сотрудников. В то же время в коллективе стихийно сформировался неформальный лидер Иванов, к которому сотрудники обращаются за советом, поддержкой и помощью. Руководитель Петров видит в Иванове угрозу своему авторитету и вступает с ним в открытое противостояние.

1. Какие стили лидерства и руководства проявляются в данной ситуации?
2. Каковы последствия противостояния формального руководителя и неформального лидера для команды?
3. Какие рекомендации можно дать руководителю Петрову для выстраивания эффективного взаимодействия с неформальным лидером Ивановым?

### Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого стиля руководства его преимущества и недостатки применительно к управлению малой командой в малом бизнесе.

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный		
Демократический		
Либеральный (попустительский)		
Ситуационный		

## Раздел 2. Технологии управления и развития команды в малом бизнесе

### Тема 2.1. Организация командной работы и контроль. ПК-2.4; ПК-3.3

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие организации командной работы в малом бизнесе.
2.	Назовите основные принципы организации командной работы в малом бизнесе.
3.	Какие методы распределения задач в командной работе относятся к традиционным (функциональный, проектный, матричный)? Охарактеризуйте их.
4.	Какие методы организации командной работы относятся к гибким? Охарактеризуйте их.
5.	Как организуется ежедневное планирование и контроль задач в малой команде? Каковы его достоинства и недостатки?
6.	Что показывает система ключевых показателей эффективности (KPI) при контроле командной работы в малом бизнесе? Как интерпретируются её значения?
7.	Что такое «прозрачность» выполнения задач в контексте контроля командной работы в малом бизнесе?
8.	Как проводится мониторинг прогресса выполнения задач в малой команде?
9.	Какие инструменты контроля выполнения задач чаще всего используются в малом бизнесе? Охарактеризуйте каждый.

10.	В чём различие между оперативным и итоговым контролем в командной работе малого бизнеса?
11.	Что такое контрольные точки и как они используются для управления командой?
12.	Как частота и качество обратной связи влияют на эффективность контроля выполнения задач в малой команде?
13.	Как применяются офисные приложения (Excel, Trello, Jira, Asana) для организации командной работы и контроля выполнения задач в малом бизнесе?

## 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

### Задание 1.

По малой команде (отдел разработки из 5 человек) известны следующие данные по выполнению задач за неделю:

Показатель	Значение
Всего запланированных задач	20 шт.
Выполнено в срок	12 шт.
Выполнено с опозданием до 2 дней	5 шт.
Не выполнено	3 шт.
Количество контрольных точек (milestones)	4 шт.
Контрольные точки пройдены в срок	2 шт.
Запланированная трудоёмкость (чел./часов)	160 час.
Фактическая трудоёмкость (чел./часов)	190 час.

1. Рассчитайте процент выполнения задач в срок.
2. Рассчитайте процент выполнения контрольных точек в срок.
3. Рассчитайте отклонение фактической трудоёмкости от плановой (в абсолютном и относительном выражении).
4. Рассчитайте общую эффективность выполнения задач (доля выполненных задач от общего количества, включая с опозданием).
5. Сделайте вывод об эффективности организации командной работы и контроля.

### Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого показателя контроля командной работы формулу расчёта и критерий (нормативное значение) оценки эффективности.

Показатель контроля	Формула расчета	Критерий оценки эффективности
Процент выполнения задач в срок		
Процент просроченных задач		
Точность соблюдения бюджета времени (трудоёмкости)		
Индекс производительности команды		

**Тема 2.2. Мотивация и удержание команды. ПК-2.4; ПК-3.31. Задания открытого типа**

### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Как уровень заработной платы влияет на мотивацию и удержание команды в малом бизнесе?
2.	Что такое нематериальная мотивация и какие её формы наиболее эффективны в малой команде? Какова взаимосвязь между материальной и нематериальной мотивацией?
3.	Как учитываются индивидуальные потребности сотрудников при построении системы мотивации в малом бизнесе?
4.	Что понимается под «психологическим контрактом» в контексте удержания команды?
5.	Какие виды мотивации выделяют в теории самодетерминации (внутренняя и внешняя)? Приведите примеры.
6.	Чем содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберг) отличаются от процессуальных (Врум, Адамс)? Приведите примеры.
7.	В чём сущность метода «золотых наручников» при удержании ключевых сотрудников в малом бизнесе?
8.	Что такое «выгорание команды» и какие факторы его провоцируют в малом бизнесе?
9.	Как проводится диагностика уровня удовлетворённости команды для предотвращения текучести кадров?
10.	Какие сценарии удержания команды обычно рассматриваются при построении системы мотивации в малом бизнесе?

## 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

### Задание 1.

По малой команде (отдел сервисного обслуживания из 6 человек) известны следующие данные: текущая текучесть кадров — 40% в год, средняя стоимость приёма и адаптации одного нового сотрудника — 50 000 руб., в команде за последние 3 месяца уволились 2 человека, прогнозируемый рост рынка труда — увеличение зарплат у конкурентов на 15% в год, внутренние резервы компании для повышения мотивации — 150 000 руб. на квартал.

Рассчитайте финансовые потери компании от текучести кадров за квартал (при условии, что уволенные сотрудники требуют замены).

Оцените необходимый размер повышения заработной платы для удержания оставшихся сотрудников (с учётом прогноза по рынку труда).

Рассчитайте дефицит бюджета на мотивацию для полного покрытия необходимого повышения зарплат (при условии, что фонд оплаты труда команды в квартал составляет 1 200 000 руб.).

Сделайте вывод о влиянии рыночных факторов на удержание команды и предложите меры в условиях ограниченного бюджета.

### Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого метода удержания и мотивации команды его сущность и пример применения в малом бизнесе.

Метод удержания и мотивации	Сущность	Пример применения
Материальная мотивация		
Метод «золотых наручников»		
Нематериальная мотивация		

## Тема 2.3. Управление конфликтами и обратная связь. ПК-2.4; ПК-3.3

### 1. Задания открытого типа

#### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что понимается под управлением конфликтами в малой команде?
2.	Каковы цели управления конфликтами в команде малого бизнеса?
3.	Какие виды конфликтов в малой команде существуют (по направленности, по последствиям, по содержанию)?
4.	Что такое конструктивный и деструктивный конфликт в малой команде? Каковы их последствия?
5.	Какие стили поведения в конфликтной ситуации выделяют в модели К. Томаса? Охарактеризуйте каждый.
6.	Что такое обратная связь в контексте командообразования в малом бизнесе? Каковы её цели?
7.	Какие виды обратной связи существуют (позитивная, негативная, формирующая, оценочная)? Приведите примеры.
8.	Что такое правило «Я-сообщения» при предоставлении обратной связи? Как оно применяется в малой команде?
9.	Что такое модель SBI (Situation-Behavior-Impact) для обратной связи? Опишите её структуру.
10.	Как осуществляется диагностика конфликтогенности в малой команде малого бизнеса? Какие методы используются?
11.	Что такое медиация и фасилитация при урегулировании конфликтов в малой команде?
12.	Какие методы управления конфликтами применяются в малом бизнесе (структурные, межличностные, административные)?
13.	Какие требования предъявляются к качеству обратной связи в команде малого бизнеса (достоверность, своевременность, конкретность, конструктивность)?

#### 1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

##### Задание 1.

По результатам диагностики конфликтной ситуации в малой команде (отдел логистики из 7 человек) получены следующие данные: частота возникновения межличностных конфликтов — 5 раз в неделю, уровень сплочённости коллектива (по социометрии) — 0,25 (низкий), индекс удовлетворённости трудом — 45% (низкий), эффективность обратной связи (по опросу) — 30% сотрудников получают обратную связь регулярно. Основные причины конфликтов: несправедливое признание заслуг (45%), недостаток обратной связи (30%), нечёткое распределение обязанностей (25%).

1. Является ли ситуация в команде конфликтогенной по критерию частоты конфликтов? Почему?
2. Приемлем ли уровень сплочённости команды для эффективной работы в малом бизнесе? Почему?
3. Какие дополнительные параметры следует оценить для принятия решения о вмешательстве в управление конфликтами?
4. Сформулируйте заключение по результатам диагностики команды.

##### Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждой стадии управления инвестиционным проектом основные задачи и результаты.

Стадия управления конфликтом	Основные задачи	Ожидаемые результаты
Диагностика конфликта		
Выбор стратегии поведения		
Вмешательство и урегулирование		
Организация обратной связи		

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает 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.	75-89
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.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных 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.	1-59

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 учебы и поведения. Четкое 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 учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

### Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. 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 серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

### Подготовка к практическим занятиям.

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 учетом предложенной инструкции (устно или 10 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.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

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 свое 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.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

Савинова, С. Ю. *Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для вузов /*

С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587547>

2. Тепман, Леонид Наумович. Малый и средний бизнес. 2021-2031. Задачи и перспективы : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика" / Л. Н. Тепман, А. А. Анимица. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 175 с.

3. Шихвердиев А. П., Вишняков А. А., Чемашкин А. Ю. и др. Предпринимательские экосистемы: проблемы и возможности : монография. СПб.: Астерион, 2022 176 с.

## 8.2. Дополнительная литература

Тепман, Леонид Наумович. Международный финансовый менеджмент в малом и среднем учеб. Пособие для направления подготовки «Экономика», «Менеджмент» / Л.Н. Тепман. — 3-е изд., перераб. и доп. — Тб.: Международная электронная библиотека НИОН, 2025 — 269 с.

## 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации : федеральный закон от 13.07.2020 г. №193-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 21.02.2026).

## 8.4. Интернет-ресурсы

<https://e.lanbook.com>

<https://znanium.ru>

<https://urait.ru>

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

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office