

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Степанов Максим Сергеевич

Должность: Проректор по образовательной и научно-исследовательской деятельности

Дата подписания: 01.10.2026 15:01:16

Уникальный программный ключ:

ас103ес627087а9е59е034д124а15f779f2с5а5е

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра Экономики, управления и права

СОГЛАСОВАНО

Начальник Учебно-

методического управления

канд. биол. наук, доцент И.В. Осадченко

«23» июня 2026 г.

УТВЕРЖДЕНО

Проректор по образовательной и научно-

исследовательской деятельности

канд. филол. наук, доцент М.С. Степанов

«23» июня 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО В СПОРТЕ»

Б1.В.16

Направление подготовки

49.03.01 ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Профиль обучения:

«Управление и аналитика в физической культуре и спорте»

Квалификация выпускника

бакалавр

Форма обучения

Очная/заочная

СОГЛАСОВАНО

И.о. декана факультета

физической культуры

канд. пед. наук.

/О.В.Марандыкина/

«17» июня 2026 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

заочной формы обучения,

канд. пед. наук, профессор

В.Х. Шнайдер

«17» июня 2026 г.

Программа рассмотрена и
одобрена на заседании кафедры

(протокол № 11,

«29» апреля 2026г.)

Заведующий кафедрой,

Экономики, управления и права

/И.Л.Димитров/

«29» апреля 2026 г..

Рабочая программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 49.03.01 «Физическая культура», утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации N 940 от 19 сентября 2017 года (ред. от 08.02.2021) (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 16 октября 2017 г., регистрационный номер N 48566) с учетом изменений и дополнений, внесенных приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации N 83 от 8 февраля 2021 года «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования - бакалавриат по направлениям подготовки» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 12 марта 2021 г., регистрационный N 62739).

Составитель рабочей программы:

Нещадина Н.Д., канд. юр. наук, доцент
кафедры экономики, управления и права
ФГБОУ ВО МГАФК

Рецензенты:

Димитров И.Л., канд. экон. наук., доцент,
Заведующий кафедрой экономики, управления и права
ФГБОУ ВО МГАФК

Митрохина Е. Ю., канд. социол. наук
доцент, заведующая кафедрой философии и истории
ФГБОУ ВО МГАФК

Ссылки на используемые в разработке РПД дисциплины профессиональные стандарты (в соответствии с ФГОС ВО 49.03.01):

Код ПС	Профессиональный стандарт	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ	Аббрев. исп. в РПД
05 Физическая культура и спорт			
05.008	"Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта"	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 апреля 2023 года N 363н (Зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 29 мая 2023 года, регистрационный N 73527)	Р

1. Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

УК-9 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

ПК-1 - Способен планировать и координировать проведение мероприятий и выполнение работ, исходя из целей и задач организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта

ПК-2 - Способен осуществлять анализ финансово-хозяйственной деятельности, реализовывать учетную политику организации

ПК-3 - Способен проводить мероприятия по укреплению и развитию материально-технической базы физкультурно-спортивной организации

ПК-4 - Способен планировать, организовывать и контролировать работу персонала организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

Формируемые компетенции	Соотнесенные профессиональные стандарты	ЗУНы
УК-9	Р 05.008	Знание: -принципов экономического обоснования управленческих решений; -факторов эффективности командной деятельности; -принципов рационального использования человеческих и организационных ресурсов. Умение: -оценивать альтернативные управленческие решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений; -определять влияние командных решений на результаты деятельности организации; -обосновывать выбор управленческого решения. Навыки: -обоснования управленческих решений; -оценки организационно-экономических последствий принимаемых решений; -рационального распределения ресурсов в процессе командной деятельности.

ПК-1		Знание: -принципов формирования и развития команд; стадий жизненного цикла команды; -методов постановки командных целей; -принципов распределения командных ролей, функций, полномочий и ответственности; -способов координации совместной деятельности. Умение: -формировать команду для решения профессиональных задач; -определять командные цели; распределять роли, функции и ответственность между участниками; -координировать совместную деятельность; -выбирать способы взаимодействия с учетом целей и особенностей команды. Навыки: -командообразования; -постановки командных целей; -распределения командных ролей и ответственности; -делегирования полномочий; -координации совместной деятельности участников команды.

ПК-2	Знание: -принципов оценки результативности командной деятельности; -показателей эффективности работы команды; -факторов влияния человеческих ресурсов на результаты деятельности организации; -взаимосвязи командной работы и организационной эффективности. Умение: -анализировать результаты командной деятельности; -оценивать эффективность работы команды; - выявлять организационные и кадровые факторы, влияющие на результаты деятельности; -учитывать результаты анализа при принятии управленческих решений. Навыки: -анализа результатов командной деятельности; -оценки эффективности использования человеческих ресурсов; -выявления факторов, влияющих на командную результативность; -использования результатов анализа при обосновании управленческих решений.
ПК-3	Знание: -принципов командного взаимодействия при решении организационных и ресурсных задач; -механизмов распределения полномочий и ответственности; -способов координации деятельности участников команды; -принципов согласования индивидуальных и командных действий. Умение: -организовывать совместную работу специалистов при решении ресурсных задач; -распределять задачи и полномочия между участниками команды; -координировать действия специалистов;

		-разрешать организационные противоречия в процессе совместной деятельности. Навыки: -организации командной работы при решении ресурсных задач; -распределения полномочий и ответственности; -координации деятельности участников команды; -согласования действий специалистов при реализации организационных мероприятий.
ПК-4		Знание: -современных теорий и моделей лидерства; -стилей лидерства и условий их применения; -принципов мотивации персонала; -видов командных ролей; закономерностей групповой динамики; -факторов формирования социально-психологического климата и психологической безопасности; -способов предупреждения и разрешения командных конфликтов. Умение: -планировать и организовывать деятельность команды; -распределять задачи, роли и ответственность; -мотивировать участников команды; -выбирать стиль лидерства с учетом управленческой ситуации; -осуществлять контроль командной деятельности; предоставлять конструктивную обратную связь; -предупреждать и разрешать конфликты. Навыки: -применения технологий лидерства и командообразования; -делегирования полномочий; -мотивации персонала; -организации обратной связи; -управления командными конфликтами;

		-оценки эффективности командной работы.
--	--	---

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина в структуре образовательной программы относится к *обязательной части образовательной программы*.

В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается в **5 семестре** по *очной* форме обучения и в 9 семестре по *заочной* форме обучения. Вид промежуточной аттестации: **зачет**.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы:

очная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	семестр 5
Контактная работа преподавателя с обучающимися		36	36
В том числе:			
Лекции		12	12
Семинары		24	24
Самостоятельная работа студента		72	72
Промежуточная аттестация		зачет	
Общая трудоемкость	часы	108	108
	зачетные единицы	3	3

заочная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	семестр 9
Контактная работа преподавателя с обучающимися		10	10
В том числе:			
Лекции		2	2
Семинары		8	8
Самостоятельная работа студента		98	98
Промежуточная аттестация		зачет	
Общая трудоемкость	часы	108	108
	зачетные единицы	3	3

4. Содержание дисциплины:

№ п/п	Тема (раздел)	Содержание раздела
1	Тема 1. Команда и командообразование в сфере физической культуры и спорта	1. Понятие команды и командообразования. 2. Отличия команды от рабочей группы. 3. Особенности команд в сфере физической культуры и спорта. 4. Виды спортивных и управленческих команд. Цели и задачи командообразования. 5. Признаки эффективной команды. 6. Жизненный цикл команды и основные стадии ее развития. 7. Факторы формирования командной сплоченности. Командные нормы, ценности и традиции. 8. Организационная и командная культура в спорте. 9. Современные подходы к формированию команд.
2	Тема 2. Лидерство в спортивной деятельности	1. Понятие и сущность лидерства. 2. Формальное и неформальное лидерство. Лидер и руководитель: сходства и различия. 3. Основные теории и модели лидерства. Личностный, поведенческий и ситуационный подходы к лидерству. Трансформационное и транзакционное лидерство. Стили лидерства и условия их эффективности. 4. Специфика лидерства в спортивной среде. Лидерство тренера, руководителя и спортсмена. 5. Распределенное лидерство в команде. 6. Этика лидерства.
3	Тема 3. Командные роли и управление человеческим потенциалом команды	1. Понятие командной роли. Подходы к классификации командных ролей. 2. Баланс ролей как условие эффективности команды. Личностные особенности участников и их влияние на командное взаимодействие. 3. Мотивация участников команды. 4. Индивидуальная и командная результативность. Управление разнообразием в команде. 5. Развитие лидерского потенциала членов команды.
4	Тема 4. Коммуникация и психологический климат в спортивной команде	1. Коммуникация как основа командного взаимодействия. 2. Формальные и неформальные коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникация в спортивной среде. 3. Доверие и психологическая безопасность. Социально-психологический климат команды. Эмоциональный интеллект лидера. 4. Влияние стресса и эмоционального состояния на взаимодействие участников.

		5. Особенности коммуникации в условиях соревнования, дефицита времени и высокой ответственности. 6. Цифровые коммуникации и взаимодействие распределенных команд.
5	Тема 5. Конфликты и принятие решений в команде	1. Понятие и виды командных конфликтов. 2. Причины конфликтов в спортивных и управленческих командах. Конструктивные и деструктивные последствия конфликта. 3. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. 4. Роль лидера в предупреждении и разрешении конфликтов. 5. Переговоры и медиация в командной работе. Проблема группового мышления. Групповое и индивидуальное принятие решений. Методы коллективной генерации и оценки решений. 6. Принятие решений в условиях неопределенности, дефицита времени и давления. Ответственность лидера за командные решения.
6	Тема 6. Технологии формирования и развития высокоэффективной команды в спорте	1. Понятие высокоэффективной команды. 2. Диагностика состояния и эффективности команды. Постановка командных целей и определение критериев результата. 3. Современные технологии и инструменты командообразования. Командные тренинги и деловые игры. Коучинговый подход в развитии команды. 4. Работа лидера в кризисных ситуациях. Профилактика профессионального и командного выгорания. 5. Цифровые инструменты командной работы. Возможности ИИ в управлении командой и анализе командного взаимодействия. 6. Оценка эффективности командообразования и разработка мероприятий по развитию команды.

5. Разделы дисциплины и виды учебной работы:

Очная форма

№ п/п	Наименование разделов дисциплины	Виды учебной работы			Всего часов
		Л	ПЗ	СРС	
1.	Команда и командообразование в сфере физической культуры и спорта	2	4	12	18
2.	Лидерство в спортивной деятельности	2	4	12	18
3.	Командные роли и управление человеческим потенциалом команды	2	4	12	18
4.	Коммуникация и психологический климат в спортивной команде	2	4	12	18
5.	Конфликты и принятие решений в команде	2	4	12	18

6.	Технологии формирования и развития высокоэффективной команды в спорте	2	4	12	18
Итого:		12	24	72	108

заочная форма

№ п/п	Наименование разделов дисциплины	Виды учебной работы			Всего часов
		Л	ПЗ	СРС	
1.	Команда и командообразование в сфере физической культуры и спорта	2	2	18	22
2.	Лидерство в спортивной деятельности	-	-	16	16
3.	Командные роли и управление человеческим потенциалом команды	-	2	16	18
4.	Коммуникация и психологический климат в спортивной команде	-	2	16	18
5.	Конфликты и принятие решений в команде	-	2	16	18
6.	Технологии формирования и развития высокоэффективной команды в спорте	-	-	16	16
Итого:		2	8	98	108

6.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Кол-во экземпляров	
		библиотека	кафедра
1.	Багаева, И. В. Лидерство и управление командой: учебное пособие / И. В. Багаева, В. В. Вилькен, Е. С. Федорова. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2023. — 94 с. — ISBN 978-5-7422-8467-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/147719/details (дата обращения: 15.09.2026).	1	-
2.	Тевлюкова, О. Ю. Лидерство и командное развитие: учебное пособие / О. Ю. Тевлюкова, Е. В. Наумова, Е. В. Комф. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2021. — 200 с. — ISBN 978-5-7014-0989-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/126971/details (дата обращения: 15.09.2026).	1	-

6.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Кол-во экземпляров	
		библиотека	кафедра
1.	Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. — Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. — 138 с. — ISBN 978-5-9275-3925-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL:	1	-

	https://www.iprbookshop.ru/121910.html (дата обращения: 15.09.2026).		
2.	Живица, О. В. Лидерство: учебное пособие / О. В. Живица. — Москва: Университет «Синергия», 2022. — 188 с. — ISBN 978-5-4257-0528-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/156713/details (дата обращения: 15.09.2026).	1	-
3.	Надточий, Ю. Б. Командообразование: практикум: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. — Москва: Дашков и К, 2022. — 108 с. — ISBN 978-5-394-04656-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/120715.html (дата обращения: 15.09.2026).	1	-
4.	Чиликин, А. Н. Эффективное лидерство и управление командой: курс лекций / А. Н. Чиликин, И. А. Чиликина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2024. — 50 с. — ISBN 978-5-00175-248-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/143986.html (дата обращения: 15.09.2026).	1	-

7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет».
Информационно-справочные и поисковые системы, профессиональные базы данных:

1. Антиплагиат: российская система обнаружения текстовых заимствований <https://antiplagiat.ru/>
2. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://minobrnauki.gov.ru/>
3. Министерство спорта Российской Федерации <http://www.minsport.gov.ru/>
4. Московская государственная академия физической культуры <https://mgafk.ru/>
5. Образовательная платформа МГАФК (SAKAI) <https://edu.mgafk.ru/portal>
6. Сервис организации видеоконференцсвязи, вебинаров, онлайн-конференций, интерактивные доски МГАФК <https://vks.mgafk.ru/>
7. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://obrnadzor.gov.ru/ru/>
8. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
9. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) <http://lib.mgafk.ru>
10. Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>
11. Электронно-библиотечная система РУКОНТ <https://lib.rucont.ru>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

8.1. Перечень специализированных аудиторий (спортивных сооружений), имеющегося оборудования и инвентаря, компьютерной техники

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
аудитория для проведения занятий лекционного типа (лекционный зал № 1, № 2)	Электронно-интерактивная доска, мультимедийное оборудование, колонки для усиления звука, микрофоны, экран

аудитория для семинарских занятий, текущей и промежуточной аттестации (аудитории № 101, 210, 216)	мультимедийное оборудование, экран. учебная и методическая литература, демонстрационные учебно-наглядные пособия
аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (аудитории № 101, 210, 216)	мультимедийное оборудование, экран. учебная и методическая литература, демонстрационные учебно-наглядные пособия
помещение для самостоятельной работы (аудитории № № 101, 210, 216)	компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература

8.2. Программное обеспечение:

В качестве программного обеспечения используется офисное программное обеспечение с открытым исходным кодом под общественной лицензией GYULGPL Libre Office или одна из лицензионных версий «Microsoft Office».

Для контроля знаний, обучающихся используется «Программный комплекс для автоматизации процессов контроля текущей успеваемости методом тестирования и для дистанционных технологий в обучении», разработанный ЗАО «РАМЭК-ВС».

8.3 *Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья* осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся. Для данной категории обучающихся обеспечен беспрепятственный доступ в учебные помещения Академии. Созданы следующие специальные условия:

8.3.1. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- обеспечен доступ обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими к зданиям Академии;
- электронный видео увеличитель "ONYX Deskset HD 22 (в полной комплектации);
- портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля и синтезатором речи;
- принтер Брайля;
- портативное устройство для чтения и увеличения.

8.3.2. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- акустическая система Front Row to Go в комплекте (системы свободного звукового поля);
- «ElBrailleW14J G2;
- FM- приёмник ARC с индукционной петлей;
- FM-передатчик AMIGO T31;
- радиокласс (радиомикрофон) «Сонет-PCM» РМ- 2-1 (заушный индуктор и индукционная петля).

8.3.3. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- автоматизированное рабочее место обучающегося с нарушением ОДА и ДЦП (ауд. №№ 120, 122).

Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра экономики, управления и права

Фонд оценочных средств
по дисциплине

«КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО В СПОРТЕ»

Направление подготовки
49.03.01 ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Профиль обучения:
«Управление и аналитика в физической культуре и спорте»

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
Очная/Заочная

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры
(протокол № 11 от « 29 » апреля 2026 г.)
зав. кафедрой Экономики,
управления и права
_____/И.Л.Димитров/
«29» апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Паспорт фонда оценочных средств

Компетенция	Трудовые функции	ЗУНы	Индикаторы достижения
УК-9. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	В/01.6 — Управление планированием деятельности клуба, организации, общества или объединения; В/04.6 — Операционное администрирование и управление развитием клуба, организации, общества или объединения.	Знать: -основы экономического обоснования управленческих решений; -факторы, влияющие на эффективность команды; -принципы рационального использования человеческих и организационных ресурсов. Уметь: -оценивать альтернативные управленческие решения с учетом имеющихся ресурсов и ограничений; -определять влияние командных решений на результаты деятельности организации. Владеть навыками: -приема и обоснования управленческих решений и оценки их организационно-экономических последствий.	Принимает и обосновывает управленческие решения в командной деятельности с учетом целей, ресурсов, ограничений и предполагаемых результатов деятельности спортивной организации.
ПК-1. Способен планировать и координировать проведение мероприятий и выполнение работ, исходя из целей и задач организации, осуществляющей деятельность в	В/01.6 — Управление планированием деятельности клуба, организации, общества или объединения; А/01.6 — Управление структурным подразделением по физической культуре и массовому спорту, в	Знать: -принципы формирования и развития команд; -стадии жизненного цикла команды; -методы постановки командных целей, распределения ролей и координации	Формирует команду для решения профессиональных задач, распределяет роли и ответственность между участниками, координирует совместную деятельность и контролирует

области физической культуры и спорта	том числе корпоративному.	совместной деятельности. Уметь: -формировать команду для выполнения поставленных задач; -распределять функции и ответственность; -выбирать стиль лидерства с учетом ситуации. Владеть навыками: -работать с технологиями командообразования, постановки целей, делегирования и координации командной работы.	достижение командных целей.
ПК-2. Способен осуществлять анализ финансово-хозяйственной деятельности, реализовывать учетную политику организации	В/04.6 — Операционное администрирование и управление развитием клуба, организации, общества или объединения; В/01.6 — Управление планированием деятельности клуба, организации, общества или объединения.	Знать: -взаимосвязь результатов командной работы и эффективности деятельности организации; -основы оценки результативности команды и ее участников; -роль человеческого фактора в достижении организационных результатов. Уметь: -анализировать результаты командной деятельности; -выявлять организационные и кадровые факторы, влияющие на эффективность работы; -использовать результаты анализа при принятии управленческих решений.	Анализирует влияние организации командной работы и использования человеческих ресурсов на результаты деятельности физкультурно-спортивной организации и использует результаты анализа при принятии управленческих решений.

		Владеть навыками: -использования методов оценки командной результативности и анализа эффективности использования человеческих ресурсов.	
ПК-3. Способен проводить мероприятия по укреплению и развитию материально-технической базы физкультурно-спортивной организации	А/04.6 — Управление структурным подразделением по реализации кадровой политики и ресурсному обеспечению физкультурно-оздоровительной, физкультурно-спортивной деятельности; В/03.6 — Управление реализацией кадровой политики, ресурсным и информационным обеспечением клуба, организации, общества или объединения.	Знать: -принципы командного взаимодействия при решении ресурсных и организационных задач; -механизмы распределения ответственности; -способы согласования интересов участников команды. Уметь: -организовывать совместную работу специалистов при решении задач ресурсного обеспечения; -распределять полномочия; обеспечивать взаимодействие участников; -разрешать возникающие организационные противоречия. Владеть навыками: -организации проектной и командной работы при реализации мероприятий по развитию ресурсов спортивной организации.	Организует командное взаимодействие специалистов при планировании и реализации мероприятий по развитию ресурсного и материально-технического обеспечения физкультурно-спортивной организации.

ПК-4. Способен планировать, организовывать и контролировать работу персонала организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта	А/04.6 — Управление структурным подразделением по реализации кадровой политики и ресурсному обеспечению; В/03.6 — Управление реализацией кадровой политики, ресурсным и информационным обеспечением клуба, организации, общества или объединения; В/04.6 — Операционное администрирование и управление развитием организации.	Знать: -современные теории лидерства; -стили руководства; -принципы мотивации персонала; -основы групповой динамики, психологической безопасности и управления конфликтами. Уметь: -планировать и организовывать работу команды; -распределять задачи и ответственность; мотивировать участников; -осуществлять контроль и обратную связь; -адаптировать стиль лидерства к ситуации. Владеть навыками: -командообразования, делегирования, мотивации, обратной связи; -управления конфликтами; -оценки эффективности персонала.	Планирует, организует и контролирует деятельность персонала, применяет адекватные ситуации стили лидерства, распределяет командные роли, мотивирует участников, обеспечивает обратную связь и разрешает конфликты в процессе совместной деятельности.
---	--	---	--

2. Типовые контрольные задания:

2.1. *Перечень вопросов для промежуточной аттестации*

1. Понятие команды и командообразования в профессиональной деятельности.
2. Отличительные признаки команды и рабочей группы.
3. Виды команд в сфере физической культуры и спорта.
4. Признаки и характеристики эффективной команды.
5. Этапы формирования и развития команды.
6. Командные нормы, ценности и традиции.
7. Факторы командной сплоченности.
8. Организационная и командная культура.
9. Понятие и сущность лидерства.
10. Формальное и неформальное лидерство.
11. Соотношение лидерства и руководства.
12. Основные теории и модели лидерства.

13. Стили лидерства и условия их применения.
14. Трансформационное и транзакционное лидерство.
15. Ситуационный подход к лидерству.
16. Особенности лидерства в спортивной деятельности.
17. Понятие и виды командных ролей.
18. Формальные и неформальные роли в команде.
19. Основные классификации командных ролей.
20. Ролевой баланс и его значение для эффективности команды.
21. Распределение функций, полномочий и ответственности в команде.
22. Делегирование как инструмент командного управления.
23. Мотивация участников команды.
24. Выявление и развитие лидерского потенциала участников команды.
25. Коммуникация как основа командного взаимодействия.
26. Формальные и неформальные коммуникации в команде.
27. Коммуникативные барьеры в командной работе.
28. Обратная связь и активное слушание.
29. Доверие и психологическая безопасность в команде.
30. Социально-психологический климат спортивной команды.
31. Эмоциональный интеллект лидера.
32. Командная коммуникация в условиях стресса и высокой ответственности.
33. Понятие и виды командных конфликтов.
34. Причины возникновения конфликтов в команде.
35. Конструктивные и деструктивные последствия конфликтов.
36. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
37. Роль лидера в предупреждении и разрешении конфликтов.
38. Переговоры и медиация в разрешении командных конфликтов.
39. Методы коллективного принятия решений.
40. Эффект группового мышления при принятии решений.
41. Понятие и признаки высокоэффективной команды.
42. Методы диагностики эффективности команды.
43. Современные технологии командообразования.
44. Командные тренинги и деловые игры.
45. Коучинг и наставничество в развитии команды.
46. Лидерство в условиях организационных изменений и кризисных ситуаций.
47. Профилактика профессионального выгорания участников команды.
48. Цифровые технологии и искусственный интеллект в управлении командой.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ПРЕЗЕНТАЦИЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Студенты получают темы рефератов в начале изучения дисциплины в соответствии с учебным графиком. Защита рефератов осуществляется на семинарских занятиях.

1. Лидерство как фактор эффективности современной спортивной организации.
2. Трансформационное лидерство в спорте: возможности и ограничения применения.
3. Формальное и неформальное лидерство в спортивной команде.
4. Лидерский потенциал спортсмена: факторы формирования и развития.
5. Роль тренера как лидера в формировании командной культуры.

6. Психологическая безопасность как условие эффективности спортивной команды.
7. Командные роли и проблема ролевого дисбаланса в спортивной организации.
8. Эмоциональный интеллект лидера как инструмент управления спортивной командой.
9. Токсичное лидерство в спорте и его влияние на командное взаимодействие.
10. Управление конфликтами в спортивной команде: современные стратегии и технологии.
11. Профессиональное выгорание участников спортивной команды и роль лидера в его профилактике.
12. Лидерство в кризисных ситуациях в деятельности спортивных организаций.
13. Гендерные аспекты лидерства в современной спортивной индустрии.
14. Кросс-культурные особенности лидерства и командного взаимодействия в международном спорте.
15. Цифровая трансформация командной работы в спортивных организациях.
16. Искусственный интеллект в управлении командой: возможности, риски и этические ограничения.
17. Удаленные и гибридные команды в спортивной индустрии: особенности управления и коммуникации.
18. Корпоративная культура спортивной организации как инструмент командообразования.
19. Система мотивации как фактор сплоченности и результативности команды.
20. Командообразование в условиях организационных изменений в сфере физической культуры и спорта.

2.2 Примеры тестовых заданий

1. Какой признак в наибольшей степени отличает команду от обычной рабочей группы?

- а) Наличие формально назначенного руководителя
- б) Взаимозависимость участников при достижении общего результата
- в) Распределение индивидуальных должностных обязанностей

2. На каком этапе развития команды наиболее вероятны борьба за влияние, разногласия по поводу ролей и способов работы?

- а) Этап формирования
- б) Этап конфронтации и распределения ролей
- в) Этап устойчивого функционирования

3. Какой стиль лидерства предполагает изменение поведения руководителя в зависимости от зрелости команды и характера решаемой задачи?

- а) Ситуационный
- б) Транзакционный
- в) Авторитарный

4. Какая ситуация наиболее точно характеризует неформальное лидерство?

- а) Сотрудник получает право подписи организационных документов
- б) Руководитель распределяет задачи в соответствии с должностными полномочиями

в) Участники команды ориентируются на мнение коллеги, не занимающего руководящей должности

5. Какое управленческое действие способствует достижению ролевого баланса в команде?

- а) Распределение задач с учетом компетенций и сильных сторон участников
- б) Закрепление одинакового набора функций за всеми участниками
- в) Передача принятия всех значимых решений одному специалисту

6. Что является важнейшим признаком психологической безопасности в команде?

- а) Отсутствие профессиональных разногласий между участниками
- б) Возможность открыто высказывать мнение и обсуждать ошибки без страха негативных последствий
- в) Минимальное вмешательство руководителя в деятельность сотрудников

7. В какой ситуации конфликт может выполнять конструктивную функцию?

- а) Когда способствует выявлению проблемы и поиску более обоснованного решения
- б) Когда участники стремятся избежать обсуждения существующих разногласий
- в) Когда профессиональное противоречие переводится на уровень личных отношений

8. Какое явление может привести к снижению качества коллективного решения из-за стремления участников сохранить согласие внутри команды?

- а) Делегирование
- б) Групповое мышление
- в) Ролевая специализация

9. Какое действие руководителя наиболее соответствует принципам эффективного делегирования?

- а) Передача сотруднику задачи без предоставления необходимых полномочий
- б) Передача задачи и полномочий с определением ожидаемого результата и границ ответственности
- в) Передача ответственности за конечный результат деятельности подразделения без последующего контроля

10. Какой показатель наиболее содержательно характеризует эффективность командообразования в спортивной организации?

- а) Количество проведенных мероприятий по командообразованию
- б) Количество сотрудников, принявших участие в командном тренинге
- в) Изменение качества взаимодействия участников и результативности совместной деятельности

2.3 Кейсы, ситуационные задачи, практические задания

Кейс 1

В профессиональном спортивном клубе произошла смена главного тренера. Новый руководитель решил изменить привычную систему работы: перераспределил ответственность между членами тренерского штаба, предоставил отдельным специалистам больше самостоятельности и ввел регулярные командные обсуждения. Часть сотрудников поддержала изменения, однако несколько опытных специалистов продолжают ориентироваться на прежние правила и демонстративно игнорируют новые договоренности. В коллективе сформировались две неформальные группы, между которыми усиливается напряженность.

Задание: определите стадию развития команды; выявите основные причины сопротивления изменениям; охарактеризуйте формальное и неформальное лидерство в данной ситуации; предложите действия руководителя по восстановлению командного взаимодействия и обоснуйте подходящий стиль лидерства.

Кейс 2

Спортивная организация формирует рабочую группу для подготовки крупного турнира. В нее вошли специалисты по маркетингу, финансам, спортивной части, PR, безопасности и работе с партнерами. Все участники обладают высокой квалификацией, однако через месяц выясняется, что сроки регулярно нарушаются. Несколько задач выполняются одновременно разными сотрудниками, а часть важных вопросов остается без ответственных. На совещаниях участники утверждают, что каждый качественно выполняет «свою работу».

Задание: определите основные проблемы организации командной работы; предложите принцип распределения командных ролей, полномочий и ответственности; разработайте действия руководителя по повышению согласованности работы; определите критерии, по которым можно оценить эффективность сформированной команды.

Кейс 3

После серии неудачных выступлений в спортивной команде возник конфликт между капитаном и одним из ведущих спортсменов. Капитан публично обвиняет спортсмена в недостаточной самоотдаче, а спортсмен считает, что капитан использует свое положение для давления на команду. Остальные участники разделились на две группы. Тренер первоначально решил не вмешиваться, рассчитывая, что спортсмены самостоятельно разрешат ситуацию. Однако конфликт начинает влиять на тренировочный процесс и результаты команды.

Задание: определите тип и возможные причины конфликта; оцените последствия невмешательства руководителя; предложите стратегию разрешения конфликта; определите последовательность действий тренера и способы восстановления психологической безопасности и доверия внутри команды.

Кейс 4

Руководство фитнес-сети создало команду для разработки нового цифрового сервиса для клиентов. На первом этапе руководитель активно собирал предложения сотрудников, однако из-за ограниченных сроков постепенно стал самостоятельно принимать практически все решения. Сотрудники перестали предлагать новые идеи и на совещаниях преимущественно соглашались с руководителем. Один из специалистов обнаружил существенный недостаток проекта, но не сообщил о нем, поскольку ранее критические

замечания воспринимались руководителем негативно. Ошибка обнаружилась непосредственно перед запуском сервиса.

Задание: проанализируйте стиль лидерства руководителя; определите признаки группового мышления и снижения психологической безопасности; объясните, каким образом действия лидера повлияли на поведение команды; предложите механизмы принятия решений и обратной связи, которые могли бы снизить вероятность подобных ситуаций.

Кейс 5

Спортивная федерация использует цифровую платформу с искусственным интеллектом для анализа работы сотрудников. Система оценивает выполнение задач, скорость коммуникации, активность на совещаниях и взаимодействие между членами проектных команд. Руководитель решил использовать автоматически сформированный рейтинг для выбора руководителей новых проектов. Один из сотрудников получил низкую оценку, хотя коллеги считают его сильным неформальным лидером: он помогает разрешать конфликты, поддерживает новых сотрудников и часто координирует работу команды в сложных ситуациях. Эти действия практически не отражаются в цифровых показателях.

Задание: оцените возможности и ограничения использования ИИ при управлении командой; определите, какие характеристики лидерства не учитывает предложенная система; предложите комплекс критериев оценки лидерского потенциала сотрудников; сформулируйте, каким образом следует сочетать цифровую аналитику, экспертную оценку и обратную связь участников команды при принятии кадровых решений.

2.4 Рекомендации по оцениванию результатов достижения компетенций

Критерии оценки промежуточной аттестации:

- Оценка «**отлично**» выставляется, если студент без ошибок ответил на два вопроса билета, и также ответил на два дополнительных вопроса, заданных с целью раскрытия полного понимания студентом содержания менеджмента инноваций.
- Оценка «**хорошо**» выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил не более двух неточностей/ошибок, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса.
- Оценка «**удовлетворительно**» выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил три-четыре незначительные ошибки/неточности, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса.
- Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил четыре ошибки, а также не ответил на два дополнительных вопроса, что свидетельствует об отсутствии знаний у студента в соответствии с ФГОС ВО и программой обучения по данной дисциплине.

Критерии оценки защиты рефератов:

- Оценка «**отлично**» выставляется студенту, если содержание реферата полностью раскрывает избранную тему, работа носит творческий характер, содержит большое количество (до 10 ед.) использованных источников, копирование из Интернета сведено до минимума.
- Оценка «**хорошо**» выставляется студенту при раскрытии темы реферата.
- Оценка «**удовлетворительно**» выставляется студенту при представлении реферата по избранной теме и 50% ответов на вопросы преподавателя.

- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии реферата, доклада, сообщения по заданной теме и при отсутствии знаний в соответствии с ФГОС ВО и программой обучения по данной дисциплине.

Критерии оценки тестовых заданий:

- Для прохождения тестирования студент должен дать правильные ответы, минимум на 50% вопросов, представленных в тестировании.
- Если студент не ответил на половину вопросов теста, то тест считается не пройденным.

Критерии оценки практических заданий и задач:

- Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если задание, задача выполнены правильно, в полном объеме;
- Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при выполнении задания, задачи с незначительными недочетами;
- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при частично выполненном задании, задачи;
- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии выполненного задания, задачи.