

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

**Б1.В.06**

(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление гибкими командами**

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Архитектор цифровой трансформации

Форма обучения: очно-заочная

Год набора: 2026

Общая трудоемкость: 4 ЗЕ

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	1	Итого
Форма контроля	зачет	
<b>Вид занятий</b>		
Лекции	6	6
Лабораторные		
Практические		
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	6,25	6,25
Самостоятельная работа	137,75	137,75
Контроль		
<b>Итого</b>	144	144

Рабочую программу составил(и):

доцент института цифровых технологий, канд.пед.наук., Крайнова О.А.

*(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)*

---

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана направления подготовки

38.04.02 Менеджмент

---

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2029 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании

Института цифровых технологий

---

**(протокол заседания № 1 от «05» сентября 2025 г.).**

## 1. Цель освоения дисциплины

Сформировать у обучающихся системные компетенции по организации, лидерству и развитию гибких команд в контексте цифровой трансформации организаций.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина, включает курсы проектной деятельности, реализуемые в программе бакалавриата.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: «Управление проектами и программами», «Психология лидерства и технологии эффективного управления».

## 3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
ПК-3 Способен управлять взаимоотношениями в рамках цифровой трансформации с широким кругом стейкхолдеров	ПК-3.1. Способен выявлять потребности и интересы широкого круга стейкхолдеров в цифровых технологиях	<b>Знать:</b> методы изучения стейкхолдеров для анализа их потребностей. <b>Уметь:</b> выявлять, анализировать и систематизировать потребности и интересы различных групп стейкхолдеров в контексте цифровой трансформации. <b>Владеть:</b> навыками проведения пользовательских исследований и анализа стейкхолдеров.
	ПК-3.2. Проводит оптимизацию производственных процессов, используя автоматизированные системы управления организацией	<b>Знать:</b> основы системного анализа и проектирования информационных систем, технологии автоматизации бизнес-процессов. <b>Уметь:</b> проводить оптимизацию производственных и управленческих процессов с использованием автоматизированных систем управления. <b>Владеть:</b> инструментами моделирования и оптимизации бизнес-процессов.
	ПК-3.3. Демонстрирует способность организовывать эффективные коммуникации с широким кругом стейкхолдеров	<b>Знать:</b> принципы эффективных коммуникаций, методы управления взаимоотношениями, технологии управления гибкими командами. <b>Уметь:</b> организовывать эффективные коммуникации с различными группами

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
		стейкхолдеров в процессе цифровой трансформации. <b>Владеть:</b> навыками выстраивания коммуникаций, ведения переговоров и управления ожиданиями стейкхолдеров.

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 1. Основы управления гибкими командами	Лек1	Понятие и основные характеристики гибких команд. Методы управления гибкими командами.	1	1			
	Лек2	Роль архитектора трансформации как лидера команды. Организация эффективных коммуникаций в гибких командах.	1	1			
	СР	Работа с лекционным материалом и учебной литературой, подготовка к практическим работам	1	35			
	СР	Практическая работа 1. Основы управления гибкими командами	1	10	20		Отчёт по практической работе 1
Модуль 2. Управление стейкхолдерами в условиях цифровой трансформации	Лек3	Понятие и основные характеристики стейкхолдеров. Методы управления стейкхолдерами. Матрица стейкхолдеров цифрового проекта.	1	1			
	Лек4	Организация эффективных коммуникаций с стейкхолдерами. Коммуникационная модель архитектора.	1	1			
	СР	Работа с лекционным материалом и учебной литературой, подготовка к практическим работам	1	35			
	СР	Практическая работа 2. Управление стейкхолдерами в условиях	1	10	20		Отчёт по практической

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		цифровой трансформации					работе 2
Модуль 3. Развитие и самоорганизация команды	Лек5	Визуализация потока создания ценности. Ретроспектива как инструмент непрерывной оптимизации команды.	1	1			
	Лек6	Модели зрелости команд. Управление конфликтами в кросс-функциональных средах.	1	1			
	СР	Работа с лекционным материалом и учебной литературой, подготовка к практическим работам	1	37,75			
	СР	Практическое задание 3. Развитие и самоорганизация команды	1	10	20		Отчёт по практической работе 3
	ПА	Промежуточная аттестация	1	0,25	40		
<b>Итого:</b>				<b>144</b>	<b>100</b>		

#### Схема расчета итогового балла:

Текущий рейтинг (сумма баллов за практические работы) + результат итогового тестирования (или устного собеседования). Максимальный итоговый балл – 100. Зачет выставляется при набранном рейтинге 55–100 баллов.

## **5. Образовательные технологии**

В процессе изучения дисциплины используются технологии традиционного обучения (лекции, практические работы, самостоятельная работа студента).

## **6. Методические указания по освоению дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины необходимы посещение студентами лекционных занятий, самостоятельная работа студентов с лекционным материалом и учебной литературой, выполнение практических работ.

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет.

В ходе лекционных занятий полезно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Студент может дополнить список предложенной литературы современными источниками, не представленными в списке, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и выпускных квалификационных работ.

Студентам следует

- при подготовке к практическим занятиям обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и другие источники;
- в начале занятий задавать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и использовании при решении задач, предложенных для самостоятельного решения;
- на занятиях доводить каждую задачу до окончательного ответа, демонстрировать понимание проведенных расчетов (рассуждений), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Для того чтобы практические занятия приносили максимальную пользу, необходимо помнить, что решение задач проводится по рассмотренному на лекциях материалу и связано, как правило, с детальным разбором отдельных вопросов лекционного курса. Следует подчеркнуть, что только после усвоения лекционного материала с определенной точки зрения (а именно с той, с которой он излагается на лекциях) он будет закрепляться студентом на практических занятиях как в результате обсуждения и анализа лекционного материала, так и в процессе решения задач. При этих условиях студент не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул (что очень важно) для активной проработки лекционного материала.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений (рассуждений, преобразований) составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение задач следует излагать подробно, вычисления (рассуждения, преобразования) располагать в строгом порядке. Решение при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Полезно (если это возможно) решать задачу несколькими способами и сравнивать полученные результаты. Решение задач определённого типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Самостоятельная работа студентов по предмету организуется в следующих формах:

- 1) самостоятельное изучение основного теоретического материала, ознакомление с дополнительной литературой, Интернет-ресурсами;
- 2) решение профессиональных задач из реальной предметной области.

В качестве учебно-методического обеспечения самостоятельной работы используется основная и дополнительная литература по предмету, Интернет-ресурсы, материал лекций, указания, выданные преподавателем при проведении практических работ.

Подготовка к зачету способствует закреплению, углублению и систематизации знаний, получаемых в процессе обучения. Готовясь к зачету, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, упорядочивает свои знания. На зачете студент демонстрирует как теоретические знания, приобретенные в процессе обучения по данной учебной дисциплине, так и навыки их практического использования при решении задач.

Необходимо ориентировать студентов на систематическую подготовку к занятиям в течение семестра, поскольку это позволит освоить основы изучаемой дисциплины, а время экзаменационной сессии можно будет использовать для систематизации уже имеющихся знаний.

## **7. Оценочные средства**

### **7.1. Паспорт оценочных средств**

<b>Семестр</b>	<b>Код контролируемой компетенции (или ее части)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1	ПК-3	<i>Тестовые задания 1-300 Вопросы к зачету 1-60 Практические работы 1-3</i>

### **7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля**

#### **7.2.1. Отчеты по практическим работам**

*(наименование оценочного средства)*

#### **Типовые примеры заданий**

##### **Практическое задание 1**

##### **Основы управления гибкими командами**

Цель работы: Научиться отличать номинальную «проектную группу» от реальной гибкой команды и определять зоны ответственности Архитектора цифровой трансформации в настройке коммуникаций.

##### **Кейс-задание**

*Описание:* В виртуальной компании «XXX» сформирована команда для внедрения модуля предиктивной аналитики в закупках. В команде 7 человек: владелец продукта (бывший снабженец), 3 разработчика, 1 аналитик, 1 тестировщик и 1 архитектор (Вы). Команда работает 2 месяца.

*Симптомы:* Разработчики жалуются, что «задачи прилетают в личку от директора по закупкам, минуя владельца продукта». Владелец продукта не понимает, почему так долго длится тестирование. Команда собирается раз в неделю на часовое совещание, где каждый отчитывается о сделанном за неделю. Инструмент ведения задач: Общая папка на сетевом диске с Excel-файлом.

##### **Ход выполнения**

1. Проведите диагностику по характеристикам гибкой команды. Для этого составьте таблицу сравнения, включающую критерий гибкой команды, ситуацию в кейсе «XXX», кросс-функциональность и автономность,



инкрементальную поставку ценности, прозрачность процесса для всех членов.

2. Сделайте вывод: является ли текущая группа гибкой командой с точки зрения методологии? (Развернутый ответ 3-5 предложений).

#### Форма отчета по практической работе

В отчет по практической работе должны быть включены следующие пункты:

- титульный лист;
- цель работы;
- краткие теоретические сведения;
- описание хода выполнения работы;
- результаты выполненной работы;
- ответы на контрольные вопросы.

#### Процедура оценивания

Оценка выполненной работы проводится по критериям:

1. Наличие всей существенной информации по работе
2. Точность и полнота предоставляемых сведений
3. Непротиворечивость приводимой информации
4. Правильность интерпретаций и выводов, которые сделаны по результатам работы
5. Степень достижения студентом поставленной цели
6. Обоснованность применяемого решения
7. Грамотность (содержательная) используемых формулировок

#### Критерии оценки:

Критерии оценки за отчеты по практическим работам 1-3:

- Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; аккуратно, четко и без ошибок выполнил отчет, вывод исчерпывающий и доказательный. При защите отчета ответил на все вопросы по теме; хорошо ориентируется в материале, умеет определить взаимосвязь факторов и их влияние на конечную цель, умеет графически отобразить важнейшие функциональные зависимости – 20 баллов
- Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; студент без ошибок выполнил отчет, вывод исчерпывающий. При защите отчета хорошо разбирается в материале, но не уверен и неполно отвечает на вопросы. Способность к обобщению причинно-следственных связей важнейших факторов выражена недостаточно – 12-19 баллов;
- Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы; выполнен с несущественными замечаниями. Вывод по работе не раскрывает сути работы. Владение понятийным аппаратом темы недостаточны 6-11 балла;
- Студент выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов. В ответах на вопросы есть грубые ошибки. Нет знания принципиальных теоретических положений темы 1-5 балла.

### 7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### 7.3.1. Типовые примеры тестовых заданий

#### Задание №1

Какие ключевые характеристики отличают гибкую команду от традиционной рабочей группы?

Выберите несколько вариантов ответа:

- 1. + Кросс-функциональность и способность самостоятельно принимать решения
- 2. + Ориентация на итеративную поставку ценности
- 3. + Наличие механизмов регулярной обратной связи и адаптации
- 4. + Самоорганизация и распределенное лидерство
- 5. - Строгая иерархическая подчиненность и четкое разделение ролей

#### Задание №2

Какой принцип лежит в основе формирования кросс-функциональной команды?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1. + В команде собраны все компетенции, необходимые для создания продукта от идеи до поставки

- 2. - В команду входят только разработчики одного профиля
- 3. - Команда состоит из представителей одного отдела
- 4. - Руководитель назначает роли в зависимости от стажа сотрудников

#### Задание №3

Какие из перечисленных признаков свидетельствуют о самоорганизации команды?

Выберите несколько вариантов ответа:

- 1. + Команда самостоятельно распределяет задачи внутри спринта
- 2. + Члены команды договариваются о внутренних правилах взаимодействия
- 3. + Команда иницирует улучшения процессов без указания руководства
- 4. - Руководитель ежедневно раздает поручения каждому сотруднику
- 5. - Все решения принимаются только после согласования с внешним стейкхолдером

#### Задание №4

Что понимается под инкрементальной поставкой ценности в гибких командах?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1. + Регулярная поставка небольших, но готовых к использованию частей продукта
- 2. - Единоразовая сдача всего проекта в конце срока
- 3. - Поставка только проектной документации
- 4. - Разработка продукта без обратной связи от заказчика

#### Задание №5

Какие роли являются обязательными в методологии Scrum?

Выберите несколько вариантов ответа:

- 1. + Scrum Master
- 2. + Product Owner
- 3. + Development Team
- 4. - Project Manager
- 5. - Team Lead

#### Задание №6

Какова основная задача Scrum Master в гибкой команде?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1. + Фасилитация процессов, устранение препятствий и защита команды от внешних помех

2. - Распределение задач между разработчиками и контроль исполнения
3. - Утверждение бюджета проекта и управление рисками
4. - Написание кода и проведение код-ревью

#### Задание №7

Какие из утверждений о Product Owner являются верными?

Выберите несколько вариантов ответа:

1. + Отвечает за максимизацию ценности продукта
2. + Управляет бэклогом продукта и приоритизирует задачи
3. + Является связующим звеном между командой и стейкхолдерами
4. - Отвечает за техническую архитектуру решения
5. - Проводит ежедневные стендапы и следит за дисциплиной команды

#### Задание №8

Какой артефакт в Scrum содержит упорядоченный список требований к продукту?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1. + Бэклог продукта (Product Backlog)
2. - Бэклог спринта (Sprint Backlog)
3. - Диаграмма Ганта
4. - Техническое задание

#### Задание №9

Что представляет собой бэклог спринта (Sprint Backlog)?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1. + Набор задач из бэклога продукта, отобранных командой для выполнения в текущем спринте
2. - Полный список всех требований к проекту
3. - Документ с описанием архитектуры системы
4. - Отчет о завершенных задачах за предыдущий период

#### Задание №10

Какие события являются обязательными в методологии Scrum?

Выберите несколько вариантов ответа:

1. + Ежедневный стендап (Daily Scrum)
2. + Планирование спринта (Sprint Planning)
3. + Обзор спринта (Sprint Review)
4. + Ретроспектива спринта (Sprint Retrospective)
5. - Еженедельный отчет перед стейкхолдерами

#### Критерии оценки за пройденный тест:

- 40 баллов выставляется обучающемуся, если он ответил правильно на все вопросы случайной выборки 30 тестовых заданий;
- 0-39 баллов выставляется обучающемуся в зависимости от количества верных ответов на вопросы случайной выборки 30 тестовых заданий.

#### 7.3.3. Вопросы к промежуточной аттестации

##### Семестр 1

№ п/п	Вопросы к зачету
1	Объясните, чем гибкая команда принципиально отличается от традиционной «команды под управлением». Почему в условиях цифровой трансформации предпочтение

№ п/п	Вопросы к зачету
	отдается гибким командам?
2	Назовите три ключевые характеристики гибкой команды. Раскройте, как каждая из них влияет на скорость и качество создания цифрового продукта.
3	Сравните Scrum, Kanban и Lean как методы управления гибкими командами. В каком кейсе цифровой трансформации вы примените каждый из них и почему?
4	Раскройте роль архитектора трансформации как лидера гибкой команды. Какие управленческие и фасилитационные компетенции для него критичны?
5	В чем отличие сервант-лидерства от традиционного авторитарного управления? Приведите пример, как архитектор применяет сервант-лидерство в кризисной ситуации.
6	Опишите систему эффективных коммуникаций внутри гибкой команды. Какие каналы и ритуалы обеспечивают прозрачность и быструю обратную связь?
7	Как daily-митинг, планирование спринта и ретроспектива помогают синхронизировать работу команды? Что произойдет, если один из этих ритуалов удалить?
8	Предложите метод фасилитации для команды, которая застряла в бесконечных обсуждениях и не может принять решение. Обоснуйте выбор.
9	Объясните, как метрики Velocity, Burn-down chart и Cycle Time помогают диагностировать проблемы в команде. Приведите пример «плохого» графика сгорания задач.
10	Проанализируйте типичные ошибки при внедрении Agile в традиционной российской корпорации. Предложите способ преодоления хотя бы двух из них.
11	Как адаптировать Scrum для проекта цифровой трансформации в банке или госсекторе, где требуются жесткие согласования и документация?
12	Назовите три главных вызова при управлении полностью удаленной гибкой командой. Какие практики вы внедрите для сохранения самоорганизации?
13	Сравните фреймворки масштабирования SAFe и LeSS. В каком случае архитектору стоит выбрать SAFe, а в каком - LeSS? Аргументируйте.
14	Объясните, как организационная культура с высоким уровнем избегания неопределенности (по Хофстеде) влияет на внедрение гибких команд. Что с этим делать архитектору?
15	Опишите, как вы оцените уровень зрелости гибких процессов в команде. Назовите не менее трех диагностических признаков низкой зрелости.
16	Что такое Agile-мышление? Приведите пример ситуации, где член команды демонстрирует «гибкое мышление», а где — «традиционное».
17	Объясните принцип «команда как система». Как коллективная ответственность и взаимозаменяемость влияют на производительность, а не только на мораль?
18	Раскройте взаимосвязь между техническим долгом и скоростью работы гибкой команды. Как архитектор должен приоритизировать его погашение?
19	Предложите механизм синхронизации гибкой команды разработки с традиционным (Waterfall) отделом маркетинга или безопасности. Какие конфликты возможны?
20	Обоснуйте, почему психологическая безопасность является фундаментом высокой производительности гибкой команды. Что делает архитектор для ее создания?
21	Дайте развернутое определение стейкхолдера цифрового проекта. Чем стейкхолдеры цифровой трансформации отличаются от стейкхолдеров традиционного IT-проекта?
22	Опишите две техники идентификации скрытых стейкхолдеров. Почему пропущенный стейкхолдер часто убивает проект цифровой трансформации?
23	Объясните логику матрицы «власть - интерес». Начертите (мысленно) четыре квадранта и для каждого приведите тип стратегии работы.
24	Сравните стратегии «информирование», «вовлечение» и «партнерство» со стейкхолдерами. В каком случае каждая эффективна?

№ п/п	Вопросы к зачету
25	Раскройте суть коммуникационной модели архитектора трансформации. Почему модель включает «внешний» и «внутренний» контуры?
26	Опишите процесс построения карты стейкхолдеров для крупного проекта внедрения цифровой платформы. Какие оси и слои вы используете?
27	Как управлять конфликтом между стейкхолдером с высокой цифровой зрелостью (требует инноваций) и консерватором (требует стабильности)? Приведите алгоритм.
28	Приведите пример диалога, где архитектор использует технику активного слушания для снижения сопротивления стейкхолдера. Какие фразы работают?
29	Назовите три коммуникационных риска при работе со стейкхолдерами. Для каждого предложите конкретный способ митигации.
30	Разработайте план коммуникаций со стейкхолдером «ИТ-директор» на время 3-месячного спринта. Что, как и с какой частотой вы ему будете сообщать?
31	Объясните, как использовать Product Backlog и roadmap для коммуникации с бизнес-заказчиком, который не понимает Agile. Какие визуалы критичны?
32	Опишите, как вовлечь скептически настроенного стейкхолдера в обзор спринта (Sprint Review). Какие вопросы ему задать, чтобы получить ценную обратную связь?
33	Раскройте роль архитектора как «переводчика» между языком разработчиков (технические риски) и языком бизнеса (деньги, сроки, возможности). Приведите пример перевода.
34	Предложите стратегию работы со стейкхолдером-саботажником, который открыто не против, но тихо блокирует ресурсы. Как его «вычислить» и нейтрализовать?
35	Сравните опрос NPS, глубинное интервью и feedback-сессию как методы сбора обратной связи от стейкхолдеров. Когда что лучше использовать?
36	Объясните, как управлять ожиданиями стейкхолдера, когда важная задача из бэклога переносится на следующий спринт. Приведите конкретные фразы.
37	Опишите этическую дилемму: архитектор знает, что один стейкхолдер (финансист) требует отчет о прогрессе, который может навредить другому (команда). Как поступить?
38	Что такое Definition of Done и как его согласование со стейкхолдерами предотвращает конфликты на приемке? Приведите плохой и хороший пример DoD.
39	Предложите метрику эффективности коммуникаций с группой стейкхолдеров «руководители смежных подразделений». Как часто ее измерять и какой результат считать успехом?
40	Проанализируйте любой известный вам или гипотетический провал цифрового проекта именно из-за плохого управления стейкхолдерами. Что пошел не так?
41	Объясните, как построить карту потока создания ценности (Value Stream Map) для команды, которая разрабатывает мобильное приложение. Какие потери вы будете искать в первую очередь?
42	Назовите три вида потерь по Lean (муда, мура, мури) в контексте работы гибкой команды. Приведите реальные примеры каждой потери.
43	Опишите структуру идеальной ретроспективы. Почему фаза «определение действий» самая важная и самая провальная в реальной практике?
44	Проведите мысленно ретроспективу по формату «Start – Stop – Continue» для команды, у которой упала скорость. Какие действия вы получите на выходе?
45	Примените модель Tuckman (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) к команде цифровой трансформации на 3-м месяце работы. Какие типичные конфликты в фазе Storming?
46	Опишите модель Drexler-Sibbet. На каком этапе команда чаще всего «застревает» и как архитектор может ее сдвинуть?

№ п/п	Вопросы к зачету
47	Сравните модель зрелости команды по Павленко с моделью Tuckman. Что оценивает каждая и какую практическую пользу дает архитектору?
48	Раскройте понятие самоорганизации команды. Где находится граница между самоорганизацией и анархией в проекте с жесткими регуляторными требованиями?
49	Проанализируйте типичный конфликт между разработчиком (хочет переписать архитектуру) и тестировщиком (не успевает проверить). Какова его глубинная причина?
50	Предложите стратегию разрешения конфликта двух senior-специалистов, которые спорят о техническом решении 3 дня и блокируют спринт. Какую стратегию (сотрудничество, компромисс и т.д.) вы выберете и почему?
51	Опишите конкретные действия архитектора при межфункциональном конфликте между аналитиками и разработчиками из-за нечетких требований.
52	Выберите одну технику из Liberating Structures (например, 1-2-4-All или Troika Consulting) и объясните, как она развивает самоорганизацию команды.
53	Обоснуйте, почему высокая вовлеченность, но низкая скорость роста компетенций - это риск для команды. Какую метрику вы добавите и почему?
54	Объясните, как создать культуру безопасной неудачи в команде, где за ошибки раньше наказывали. Приведите ритуал или практику, которая закрепляет эту культуру.
55	В чем разница между коучингом команды и управлением командой? Приведите пример коучингового вопроса, который архитектор задает вместо прямой команды.
56	Объясните, как Cumulative Flow Diagram помогает обнаружить проблемы с самоорганизацией (например, узкие места). Нарисуйте словесно «плохой» CFD.
57	Раскройте понятие когнитивной нагрузки. Как распределение задач в кросс-функциональной команде может ее превысить и к чему это приведет?
58	Что такое Т-образный специалист и почему гибкая команда без Т-образных навыков не может быть самоорганизующейся? Опишите путь развития такого навыка.
59	Разработайте систему обратной связи 360° для гибкой команды из 9 человек. Кто кому дает обратную связь, с какой периодичностью и как это связано с ретроспективами?
60	Спроектируйте систему, объединяющую ретроспективу (для команды), карту стейкхолдеров (для внешних связей) и визуализацию потока (для процессов). Как эти три петли обратной связи усиливают друг друга?

### 7.3.3. Критерии и нормы оценки

Семестр	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
		Зачтено	55 и более баллов
1	Зачет (по накопительному рейтингу)	Не зачтено	менее 55 баллов

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Аппело Ю.	Agile-менеджмент: лидерство и управление командами / Ю. Аппело ; перевод А. Олейник ; под редакцией А. Обуховой. — Москва : Альпина Паблицер, 2025. — 534 с. — ISBN 978-5-9614-6361-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/148373.html">https://www.iprbookshop.ru/148373.html</a>		2025	IPR SMART
2	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 // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/147719.html">https://www.iprbookshop.ru/147719.html</a>	учебное пособие	2023	IPR SMART
3	Гладченко Т. Н.	Управление командой проекта : учебное пособие для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» / Т. Н.	учебное пособие	2021	IPR SMART

<b>№ п/п</b>	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие (заголовок)</b>	<b>Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС</b>
		Гладченко. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 257 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/129805.html">https://www.iprbookshop.ru/129805.html</a>			

## 8.2. Дополнительная литература

<b>№ п/п</b>	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие (заголовок)</b>	<b>Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС</b>
1	Гладкова И. А.	Лидерство и управление командой : учебное пособие / И. А. Гладкова, Л. А. Глазкова. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2025. — 90 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/156293.html">https://www.iprbookshop.ru/156293.html</a>	учебное пособие	2025	IPR SMART
2	Важдаев А. Н.	Современные принципы управления проектными ИТ командами : учебно-методическое пособие для проведения практических и самостоятельных занятий студентов / А. Н. Важдаев. — Томск : Томский государственный	учебно-методическое пособие	2024	IPR SMART



№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
		университет систем управления и радиоэлектроники, 2024. — 196 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/144141.html">https://www.iprbookshop.ru/144141.html</a>			
3	Макаров, А.	Люди важнее процессов: инструменты для ресурсного лидера по управлению командами / А. Макаров. — Москва : Альпина ПРО, 2025. — 205 с. — ISBN 978-5-206-00304-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/148582.html">https://www.iprbookshop.ru/148582.html</a>		2025	IPR SMART
4	Баланов А. Н.	Цифровая трансформация: Agile и Digital : учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 628 с. — ISBN 978-5-507-49515-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/422549">https://e.lanbook.com/book/422549</a> (дата обращения: 08.04.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	учебное пособие	2025	ЭБС «Лань»
5	Баланов, А. Н.	Внедрение методологий в IT: Agile, Scrum и другие : учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 188 с. — ISBN 978-5-507-51037-5. —	учебное пособие	2025	ЭБС «Лань»

<b>№ п/п</b>	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие (заголовок)</b>	<b>Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС</b>
		Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/501500">https://e.lanbook.com/book/501500</a>			

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№ пп	Наименование	Ссылка
1	Springer Nature (Полнотекстовая коллекция журналов)	<a href="https://www.springernature.com/gp/products">https://www.springernature.com/gp/products</a>
2	Springer eBooks (Полнотекстовая коллекция электронных книг издательства Springer Nature)	<a href="https://link.springer.com/">https://link.springer.com/</a>
3	«Кодекс»	<a href="https://kodeks.ru/">https://kodeks.ru/</a>
4	Техэксперт	<a href="https://cntd.ru/">https://cntd.ru/</a>

### 8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1.	Windows: WinPro 10 RUS Upgrd OLP NL Acdmc	договор № 757 от 04.07.2018, срок действия – бессрочно; контракт № 1653 от 14.12.2018, срок действия – бессрочно
2.	Office Standard: Office Stdandard 2013 Russian OLP NL AcademicEdition  Office Stdandard 2016 Russian OLP NL AcademicEdition  Office Stdandard 2016 Russian OLP NL AcademicEdition	контракт № 690 от 19.05.2015, срок действия – бессрочно  договор № 757 от 04.07.2018, срок действия – бессрочно  контракт № 727 от 20.07.2016, срок действия – бессрочно

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

№ п/ п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	Компьютерный класс. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для проведения лабораторных работ. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной	Компьютер (монитор 17", системный блок Intel (R) Celeron (R) 2,66 GHz / 1 Gb / 80 Gb), маршрутизатор 2801 Router, коммутатор Catalyst, экран/интерактивная доска Smart Board TV, проектор Acer P1303W., стол преподавательский, стол ученический, стол компьютерный, стул, доска аудиторная (маркерная).

№ п/ п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
	аттестации. (УЛК-408)	
	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (Г-401)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет