


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономики труда и основ управления

 Е.С. Дашкова
21.04.2022г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1. В.ДВ.02.02 Управление командами

1. Код и наименование направления подготовки/специальности:

38.03.02 Менеджмент

2. Профиль подготовки/специализация: Управление закупками и цепями поставок

3. Квалификация выпускника: бакалавр

4. Форма обучения: очная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: ЭТ и ОУ

6. Составители программы: Беленова Н.Н., к.э.н., доцент

7. Рекомендована: НМС экономического факультета, 15.04.22 протокол №4

8. Учебный год: 2025-2025

Семестр(ы): 7

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- знакомство и обретение навыков практического применения современных подходов к командообразованию;
- определение типа команды, умение выделять проблемные зоны и находить пути их преодоления;
- управление командой и формирование практических навыков взаимодействия с группой.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование у студентов практических навыков использования теорий и методов командообразования в современной организации;
- знать специфику эффективного взаимодействия и в группе, и командной работе, основные понятия дисциплины;
- владеть методами анализа командных ролей, знать факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы;
- иметь представление о этапах развития группы, проблемах группового взаимодействия, обусловленных тем или иным этапом ее становления;
- уметь адекватно ориентироваться в целях и методах групповой работы, понимать стилистические различия в ведении групп в зависимости от поставленных целей.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Блок 1, часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная).

Требования к входным знаниям, умениям и навыкам:

обучающийся должен:

– Знать концепцию тимбилдинга, понятие команды, типы команд; закономерности и принципы командообразования; составляющие процесса командообразования; социально-психологическую структуру команды; технологии формирования эффективных команд; механизмы управления деятельностью команды; проблемы управления коллективом;

- Уметь определять командные роли, исполняемые членами группы, корректировать командные роли.

- Владеть навыками постановки целей развития группового командного взаимодействия и подбора методов, ведущих к развитию группового (командного) профессионализма.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:

«Управление инновационной деятельностью», «Управление инновационными проектами»

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-2	Способен анализировать внутренние и внешние факторы и условия,	ПК-2.3	Анализирует передовой опыт систем управления, разрабатывает предложения по	Знать: концепцию тимбилдинга, понятие команды, типы команд; закономерности и принципы командообразования; составляющие процесса командообразования; социально-психологическую структуру команды;

	влияющие на обоснование и реализацию организационно-управленческих решений		его адаптации и внедрению с учетом влияния внутренних и внешних факторов	<p>технологии формирования эффективных команд; механизмы управления деятельностью команды; проблемы управления коллективом;</p> <p>Уметь: определять командные роли, исполняемые членами группы, корректировать командные роли.</p> <p>Владеть: навыками постановки целей развития группового командного взаимодействия и подбора методов, ведущих к развитию группового (командного) профессионализма.</p>
--	--	--	--	---

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час: 2 / 72.

Форма промежуточной аттестации: Зачет

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	По семестрам	
			№ семестра	№ семестра
Аудиторные занятия				
в том числе:	лекции			
	практические			
	лабораторные			
Самостоятельная работа				
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)				
Итого:				

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
1. Лекции			
1.1	Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия.	Определение понятий команда и командообразование. Отличие команды от группы людей.	
1.2	Основные функции команды. Основные признаки команды и группы.	Основные функции команды. Основные признаки команды. Критерии успешной команды. Причины неэффективной работы команды. Влияние командного подхода на организацию.	
1.3	Типология ролей в команде.	Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Влияние роли на поведенческую модель в команде. Равномерное	

		распределение ролей и последствия его нарушения.	
1.4	Инструменты управления командными взаимоотношениями.	Управление командными взаимоотношениями. Формальные инструменты управления (регламенты, правила, договоры, процедуры). Неформальные инструменты управления (ритуалы, традиции, общение вне работы).	
2. Практические занятия			
2.1	Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия.	Тимбилдинг и его возможности для формирования команды. Общее видение и его значение для команды	
2.2	Основные функции команды. Основные признаки команды и группы.	Основные признаки команды и группы. Тренинг и коучинг: их роль в формировании команды. Групповые защитные механизмы, позволяющие обеспечить целостность команды. Вербальный курс как форма командной сыгровки.	
2.3	Типология ролей в команде.	Диагностика собственной роли в команде. Тест Белбина. Определение собственной роли в команде.	
2.4	Инструменты управления командными взаимоотношениями.	Формирование командного духа. Подготовка командных лидеров. Сущность и значение команды перемен. Комплектование команды перемен.	

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия.	3	6		8	17
2	Основные функции команды. Основные признаки команды и группы.	3	6		8	17
3	Типология ролей в команде.	3	6		8	17
4	Инструменты управления командными взаимоотношениями.	3	8		10	21
	Итого:	12	26		34	72

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для достижения цели преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, кейсы.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект для использования, полученного материала при подготовке к практическим занятиям и выполнения заданий для самостоятельной работы. Для более полного освоения материалов учебной дисциплины

обучающимся рекомендуется дополнить лекционный материал посредством самостоятельной работы с литературой.

Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме занятия.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.

Практические занятия реализуются в соответствии с учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающимся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем и предусмотренной настоящей рабочей программой, а также обращаться к публикациям в периодических научных изданиях.

Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Денисов, Д. Ю. Управление проектными командами : учебное пособие / Д. Ю. Денисов, И. В. Томорадзе, А. В. Быкова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 103 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/176559 (дата обращения: 12.10.2021).

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1	Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебное пособие / В. В. Авдеев. — Москва : Финансы и статистика, 2021. — 544 с. — ISBN 978-5-00184-018-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/179773 (дата обращения: 12.10.2021)
2	Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2016. — 328 с. — ISBN 978-5-9275-1989-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/114475 (дата обращения: 15.06.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей. Скопировать в буфер

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
3	https://edu.vsu.ru/ — образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle
4	https://e.lanbook.com
5	https://rucont.ru/

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных), курсовых работ и др.)

№ п/п	Источник
6	Управление командой . — Москва : Альпина Паблишер, 2017. — 220 с. — ISBN 978-5-9614-6496-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/102736 (дата обращения: 15.06.2021).

7	Селюк, А. В. Управление проектной командой : учебное пособие / А. В. Селюк, С. С. Денисова. — Тюмень : ТюмГУ, 2013. — 216 с. — ISBN 978-5-400-00859-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/109969 (дата обращения: 12.10.2021).
---	--

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ), электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, проблемные и дискуссионные семинарские занятия, выполняется индивидуальное аналитическое задание, содержащее комплект кейсов. Проверка индивидуального аналитического задания может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Проблема лидерства в современном менеджменте: сущность, стили, тенденции	ПК-2	ПК-2.3	тест
Промежуточная аттестация форма контроля - зачет				<i>Перечень вопросов</i>

20 Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Тестирование

Вариант 1.

1 Команда – это

а небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели

б небольшая группа людей, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия

с небольшая группа людей, объединенных религией

2 Согласно классификации ролей в команде Р. Дафта, члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку

а воодушевляют: напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы

б провоцируют споры и конфликты

с способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде

3 Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд

a Специалисты по решению задач

b Специалисты по выходу из ситуации

c Члены команды, играющие роль стороннего

d Члены команды, играющие двойную роль

4 Если большинство членов команды склонны к исполнению роли «специалистов по решению задач», то

a команда оказывается не эффективна

b команда оказывается очень эффективна, но только в течение короткого отрезка времени

c команда оказывается очень эффективна, но только в течение длинного отрезка времени

5 Активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата

a члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку

b члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя

c специалисты по решению задач

6 Согласно классификации Белбина, заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды

уже исчерпан

a возмутители спокойствия

b доводящие до конца с действующие

7 Автор теории черт, согласно которой лидером может быть не любой человек, а только тот, кто обладает определенным набором личностных свойств, является

a Р. Стогдил

b К. Левин

c Р. Дафт

d М. Белбин

8 В состав базовых признаков реальной команды входит

a совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям

b использование определенных общих подходов к работе

c отсутствие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков

d большое число ее членов

9 К комплиментарным функциям лидера команды относится

a умение обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично

b забота о том, чтобы в команде присутствовали все роли

c умение уступать свою роль другим членам команды

10 К этапам развития команды относится

a формирование

b смятение

c изумление

d нормирование

f выполнение работы

11 Формирование общности намерений также сочетается с ориентацией на обеспечение

a роста эффективности работы и команды в целом, и ее отдельных членов
b увеличение быстроты и результативности действий команды в кризисных ситуациях

c увеличение быстроты принятия решения руководителем

d выбора членами команды оптимальных путей развития всей команды в целом

12 Цели и задачи, стоящие перед командой

a могут быть достигнуты отдельными ее членами

b не могут быть достигнуты отдельными ее членами

c могут быть достигнуты отдельными ее членами через промежуток времени

Вариант 2.

1 Командная работа может оказаться неприемлемой

a в случаях, когда отсутствует лидер

b в случаях, когда в команде меньше пяти человек

c в случаях, когда требуется найти быстрое решение

d в случаях, когда присутствует несколько мыслителей

2 Лидерство на уровне малой группы предполагает реализацию таких функций как

a целеполагание

b распознавание

c идентификация

3 Командному духу мешает зародиться

a монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций

b наличие двух и более лидеров

c заострение внимания на несущественных деталях и недостатках в работе

d большое количество участников команды

4 Организация – это

a структура, появившаяся в результате мозгового штурма

b многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения

c структура, которая возникла в результате объединения людей

d однородная структура без уровней руководства и подчинения

5 Связь всех уровней управления позволяют обеспечить

a вертикальные каналы коммуникации

b горизонтальные каналы коммуникации

c восходящие организационные коммуникации

d нисходящие организационные коммуникации

6 Отчеты о работе, докладные записки и т.п. - это

a вертикальные каналы коммуникации

b горизонтальные каналы коммуникации

c восходящие организационные коммуникации

d нисходящие организационные коммуникации

7 Поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне – это

a вертикальные каналы коммуникации

b горизонтальные каналы коммуникации

c восходящие организационные коммуникации

d нисходящие организационные коммуникации

8 Поток информации от подчиненных к руководству

a вертикальные каналы коммуникации

- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

9 Оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п. – это

- a вертикальные каналы коммуникации
- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

10 Когда зарождается командный стиль работы в организации, активизируется

- a вертикальные каналы коммуникации
- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

11 Структура организации может сочетать в себе рабочие группы, организованные

- a по функциональному принципу
- b по направлениям работ
- c в отдельные команды, отвечающие за ответственные и инновационные проекты
- d в отдельные команды, не отвечающие за ответственные и инновационные

проекты

12 Конфликты, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека называются

- a внутриличностные конфликты
- b межличностные конфликты
- c конфликты между личностью и группой
- d межгрупповые конфликты

Вариант 3.

1 Конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других

потребностей называются

- a внутриличностные конфликты
- b межличностные конфликты
- c конфликты между личностью и группой
- d межгрупповые конфликты

2 В конфликте восприятие одной из сторон поведения другой стороны как препятствия, угрозы для ее интересов - это

- a объективная сторона конфликта
- b субъективная сторона конфликта
- c реальная сторона конфликта

3 Если есть только субъективная составляющая, а объективная отсутствует, то конфликт считается

- a полным
- b мнимым
- c потенциальным

4 Если есть объективная составляющая, но нет субъективной, то такой конфликт называют

- a полным
- b мнимым

с потенциальным

5 Деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения - основной путь разрешения конфликта

а полного

б мнимого

с потенциального

6 Основной путь разрешения мнимого конфликта деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения публичное обсуждение причин конфликта активизация

сторон, принимающих участие в конфликте

7 Основной путь разрешения потенциального конфликта

а деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения

б публичное обсуждение причин конфликта

с активизация сторон, принимающих участие в конфликте

8 При анализе системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с совместной деятельностью, важно учитывать

а отношения лидера группы к совместной деятельности – прежде всего к её мотивам и целям

б межличностные отношения, возникающие между членами группы в результате согласования совместной деятельности

с межличностные отношения, непосредственно с совместной деятельностью не связанные

д отношения каждого члена группы к совместной деятельности - прежде всего к её мотивам и целям

9 Социум оценивает значимость группы по

а действиям лидера группы

б планам работы группы

с действиям каждого члена группы

д результату совместной деятельности

10 Если в конфликте участники следуют фиксированным правилам поведения, причем существует определенная система санкций за их нарушение, то это конфликт

а игровой

б взрывной

с лавинообразный

д волнообразный

11 Если конфликт отличаются скачкообразными, радикальными изменениями ситуации, то это конфликт

а лавинообразный

б игровой

с взрывной

д волнообразный

12 Конфликт характеризующийся тем, что по мере его развития в зону конфликтного взаимодействия втягиваются все новые и новые участники -

а лавинообразный

б игровой

с взрывной

д волнообразный

Описание технологии проведения

Студент, решая тест, выбирает из предложенных вариантов ответа правильной, максимально соответствующий заданному вопросу.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Критерии оценки качества выполнения тестирования:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающимся выявлены и содержательно раскрыты недостатки современной практики использования государственных и муниципальных ресурсов, бюджетных средств; осуществлена постановка задач по ее совершенствованию; предложены меры, призванные обеспечить решение поставленных задач.	Отлично
Обучающимся выявлены и содержательно раскрыты недостатки современной практики использования государственных и муниципальных ресурсов, бюджетных средств; осуществлена постановка задач по ее совершенствованию; при этом недостаточно обоснованы меры по совершенствованию практики публичного управления.	Хорошо
Обучающимся не в полной мере раскрыты недостатки современной практики использования государственных и муниципальных ресурсов, бюджетных средств; недостаточно обоснован состав задач по ее совершенствованию; не разработаны меры, призванные обеспечить решение поставленных задач.	Удовлетворительно
Обучающийся допускает грубые ошибки при определении и содержательной интерпретации недостатков современной практики использования государственных и муниципальных ресурсов, бюджетных средств; некорректно осуществляет постановку задач по ее совершенствованию; не умеет обосновывать меры, призванные обеспечить решение поставленных задач.	Неудовлетворительно

20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Перечень вопросов к зачету

Описание технологии проведения.

Первым этапом экзамена является подготовка студентом письменных ответов на вопросы зачета с последующим их обсуждением.

Вопросы к зачету:

1. Понятия "команда" и "командообразование"
2. Понятия "команда" и "группа": сходства и отличия.
3. Определение команды и ее роль в деятельности организации.
4. Основные признаки и функции команды.
5. Ролевая структура команды.
6. "Колесо команды" Марджерисона - МакКенна.
7. Основные положения модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова.

8. Основные положения модели Майерс - Бриггс.
9. Основные положения модели командных ролей Р.М. Белбина
10. Виды команд.
11. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
12. Технология создания команды.
13. Управление взаимоотношениями в команде.
14. Особенности работы в команде.
15. Специфика типологического подхода к формированию сбалансированных команд.
16. Особенности создания команды руководителей.
17. Особенности принятия коллективного решения в команде.
18. Этапы развития команд в организации.
19. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
20. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
21. Тимбилдинг как способ формирования команды.
22. Веревоочный курс как способ формирования команды.

Описание технологии проведения

Подготовка студентом письменных ответов на вопросы к зачету с последующим их обсуждением

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания ответов на вопросы на экзамене используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;

Для оценивания ответов на вопросы на зачете используется 2-балльная шкала: «зачет, «незачет».»

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований; умеет связывать теорию с практикой; умеет анализировать современную практику публичного управления экономикой, диагностировать оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки; ее проблемы и разрабатывать меры по их решению.	Зачет
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом данной области науки; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований; умеет связывать теорию с практикой. Недостаточно продемонстрировано умение анализировать современную практику публичного управления экономикой, диагностировать ее проблемы и разрабатывать меры по их решению.	Зачет
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое умение анализировать современную практику публичного управления экономикой, диагностировать ее проблемы и разрабатывать меры по их решению.	Зачет
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.	Незачет

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Направление/специальность _____
код и наименование направления/специальности

Дисциплина _____
код и наименование дисциплины

Профиль подготовки _____
в соответствии с Учебным планом

Форма обучения _____

Учебный год _____

Ответственный исполнитель

_____ .___.20__
должность, подразделение _____ *подпись* _____ *расшифровка подписи*
Исполнители

_____ .___.20__
должность, подразделение _____ *подпись* _____ *расшифровка подписи*

_____ .___.20__
должность, подразделение _____ *подпись* _____ *расшифровка подписи*

СОГЛАСОВАНО

Куратор ООП
по направлению/специальности _____ .___.20__
_____ *подпись* _____ *расшифровка подписи*

Начальник отдела обслуживания ЗНБ _____ .___.20__
_____ *подпись* _____ *расшифровка подписи*

Программа рекомендована НМС _____
(наименование факультета, структурного подразделения)

протокол № _____ от __.__.20__ г.