

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 16:33:48
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09.01 Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление проектами и программами
(наименование образовательной программы)

очная
(форма обучения)

Год набора 2026

Город Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Гладченко Т.Н., канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

Заведующий кафедрой:

Морозов Е.Л., канд. гос. упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами

Рабочая программа дисциплины Б1.В.09.01 Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и управления проектами Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания	8
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	12
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	30
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)	32
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет	35
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	36

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

Дисциплина *Б1.В.09.01 Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами* обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
В/01.7 Управление эффективностью инвестиционного проекта	ПК-2	Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта	ПК-2.6	Определяет состав участников инвестиционного проекта	ПК-2.6 З-1 Знает методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта ПК-2.6 У-1 Умеет разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту
			ПК-2.11	Осуществляет лидерство в управлении взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров	ПК-2.11 З-1 Знает коммуникации между участниками инвестиционного проекта ПК-2.11 У-1 Умеет вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту ПК-2.11 У-2 Умеет разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта
С/01.7 Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства	ПК-3	Способен организовать инициирование и планирование проекта ГЧП	ПК-3.9	Проводит презентации и обсуждения условий проекта государственно-частного партнерства	ПК-3.9 З-1 Знает методические документы по государственно-частному партнерству ПК-3.9 У-1 Умеет мотивировать участников команды проекта государственно-частного партнерства ПК-3.9 У-2 Умеет организовывать групповую работу, коммуникации по проекту государственно-частного партнерства ПК-3.9 У-3 Умеет вести переговоры с потенциальными интересантами по проекту государственно-частного партнерства на всех стадиях жизненного цикла, в том числе с контрольно-надзорными органами

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины в зачетных единицах составляет 3 з.е. или 108 ч.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем: на лекциях – 18 ч., практических занятий – 18 ч., на самостоятельную работу обучающихся – 71 ч. Количество академических часов, выделенных на практическую подготовку – 8 ч.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина Б1.В.09.01 Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами в соответствии с учебным планом осваивается во 1 семестре и опирается на знания и умения, полученные по дисциплине «Теория и механизмы современного государственного управления», «Методология управления проектами», а также является предшествующей для осваиваемых в дальнейшем дисциплин «Управление командой проекта», «Социокультурное проектирование», научно-исследовательская работа, преддипломная практика.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (Очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем/разделов	Объем дисциплины, ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения			Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционно-го типа	Занятия семинарского типа		КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		
Л	ЛР	ПЗ											
Раздел 1. Управление коммуникациями проекта													
Тема 1.1	Современные коммуникации: процесс, принципы, особенности	12	2	0	2	1	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Тема 1.2	Концепция и методология коммуникаций в проектах	14	2	0	2	1	0	0	0	0	0	9	Кейс-задания
Тема 1.3	Процессы управления коммуникациями проекта	15	2	0	4	1	0	0	0	0	0	8	Кейс-задания
Раздел 2. Эффективный нетворкинг													
Тема 2.1	Эффективный нетворкинг	15	2	0	2	1	0	0	0	0	0	10	Кейс-задания
Тема 2.2	Навыки нетворкинга: рекомендации и лучшая практика	17	4	0	4	1	0	0	0	0	0	8	Кейс-задания
Раздел 3. Управление заинтересованными сторонами													
Тема 3.1	Управление заинтересованными сторонами	15	2	0	2	1	0	0	0	0	0	10	Кейс-задания
Тема 3.2	Взаимодействие с заинтересованными сторонами	18	2	0	2	1	0	0	0	0	0	13	Кейс-задания
Промежуточная аттестация		2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	Зачет
Итого:		108	18	0	18	7	0	0	2	0	0	63	

Используемые сокращения: Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Управление коммуникациями проекта

Тема 1.1. Современные коммуникации: процесс, принципы, особенности. ПК-2.6, ПК-2.11

Рассматриваются актуальные вызовы коммуникаций в проектах: характеристики SHIVA- и TACI-мира: турбулентность, хаотичность, враждебность, расщепление прежних моделей. Влияние «нечеловекомерности» (по С. Лему) на управление проектами: невозможность полной верификации информации, жизнь в двух измерениях (реальном и виртуальном). Запросы стейкхолдеров: на смыслы (качество вместо количества), открытость, честность, справедливость, групповые решения (переход от супер-профессионалов к супер-командам).

Методы управления персоналом инвестиционного проекта: управление мультипоколенческой командой (Теория поколений: источники информации, доля виртуальной жизни, коммуникативные предпочтения); гендерные аспекты коммуникаций в проекте: вербальные навыки, восприятие, взаимодействие (мультизадачность женщин vs. узкие группы мужчин, настройка коммуникации).

Документирование и отчетность по проекту: разработка коммуникационных карт проекта (матрица ответственности, план коммуникаций); структура отчета по коммуникациям: показатели (охват, вовлеченность, индекс тональности); требования к верификации информации в условиях невозможности полной проверки (множественные источники, прозрачность).

Коммуникации между участниками проекта: идентификация стейкхолдеров: персонал, общество, партнеры, команда. Ключевые барьеры: ложь, цинизм, агрессия, искажение информации. Методы их снижения. Организация групповых решений: продвижение не себя, а команды; коллективная ответственность.

Деловые переговоры и презентации: подготовка к переговорам в условиях неопределенности (сценарный подход, работа с возражениями). Принципы презентации инвестиционного проекта: меньше, но лучше; смысл и ценность; периферическое зрение аудитории. Психологические аспекты: отсутствие прямого длительного зрительного контакта (для мужской аудитории), создание «прохладной» деловой атмосферы, честность и справедливость как базовые ценности.

Кейс-задание на построение коммуникаций в условиях нестабильности.

Тема 1.2. Концепция и методология коммуникаций в проектах. ПК-2.6, ПК-2.11

Тема раскрывает концептуальные основы и методологию управления коммуникациями как ключевого фактора успеха проекта. Рассматривается роль коммуникаций в обеспечении понимания целей, вовлечении заинтересованных сторон и управлении ожиданиями. Анализируются виды и типы коммуникаций: устные и письменные, формальные и неформальные, push-, pull- и интерактивные. Особое внимание уделяется коммуникациям в доменах исполнения — работа с заинтересованными сторонами, командой и планированием. Изучаются модели эмоционального интеллекта и разрешения конфликтов, а также методы активного слушания, обратной связи и визуализации данных. Рассчитывается рост количества каналов связи при увеличении числа участников проекта. Анализируются типичные коммуникационные проблемы: удалённость, сокрытие ошибок, отсутствие согласованных каналов, эмоциональное поведение, скрытые мотивы. Представлена структура коммуникационной стратегии: цели, целевые аудитории, ключевые сообщения, каналы, план и анализ результатов. Детально разбирается план коммуникаций проекта как инструмент повышения определённости сроков, содержания, качества принятия решений и дисциплины. Специфика госсектора (жёсткая иерархия, множественность стейкхолдеров, межведомственные барьеры) рассматривается как контекст для выстраивания эффективной системы коммуникаций.

Кейс-задание на разработку плана коммуникаций.

Тема 1.3. Процессы управления коммуникациями проекта. ПК-2.6, ПК-2.11

Тема раскрывает практические процессы управления коммуникациями проекта как системную деятельность по созданию, сбору, хранению и распространению информации. Рассматривается феномен личного бренда и имиджа руководителя проекта, формирующегося одновременно в реальном и виртуальном пространствах. Анализируется «колесо имиджа», включающее психологические, визуальные, вербальные и поведенческие характеристики. Изучаются типы имиджа (зеркальный, текущий, желаемый) и его структурные элементы: внешний облик, вербальный и кинестетический имидж, этикет, социально-ролевые характеристики, символика. Представлены классификации имиджа по степени эмоционального воздействия, субъекту, цели, самоконтролю и другим параметрам. Раскрываются социальные ожидания и стереотипы как факторы, влияющие на восприятие руководителя проекта. Особое внимание уделяется практическим инструментам: самопрезентации, визитным карточкам (включая QR- и vCard-форматы), а также правилам формирования капсульного гардероба. В контексте ПК-2.6 и ПК-2.11 тема позволяет сформировать навыки создания профессионального имиджа, необходимого для эффективного лидерства и управления взаимоотношениями с широким кругом стейкхолдеров.

Кейс-задание на разработку имиджа руководителя проекта.

Раздел 2. Эффективный нетворкинг

Тема 2.1. Эффективный нетворкинг. ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9.

Раскрывается понятие нетворкинга как целенаправленного выстраивания отношений между людьми со схожими интересами и целями. Рассматриваются виды нетворкинга: личный (для продвижения по службе), деловой (маркетинговый метод для создания бизнес-возможностей) и исследовательский (в области знаний). Анализируются шесть зон эффективности глобальной команды по Терри Брейку: сотрудничество, конвергенция, координация, потенциал, коммуникация и культурный интеллект. Изучаются причины коммуникационных проблем между партнёрами: отсутствие доверия, стереотипы, неверные ожидания, страх наказания, языковой барьер. Рассматривается феномен стереотипов (по Уолтеру Липпману) и архетипов как универсальных психических структур коллективного бессознательного. Представлены методы преодоления стереотипов и основные навыки нетворкинга: понимание культурных различий, продвижение компетенций, проактивное участие в мероприятиях, умение выступать с презентациями, эффективная письменная коммуникация. Отдельно выделены продвинутые организаторские способности: планирование мероприятий, фасилитация встреч, проведение интервью, подготовка отчётов, работа со СМИ. В контексте компетенций ПК-2.6, ПК-2.11 и ПК-3.9 тема позволяет сформировать практические навыки выстраивания горизонтальных и вертикальных связей, необходимых для управления стейкхолдерами в государственных и инвестиционных проектах.

Кейс-задание на формирование плана-нетворкинга проекта.

Тема 2.2. Навыки нетворкинга: рекомендации и лучшая практика. ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9.

Раскрываются практические навыки нетворкинга, необходимые руководителю проекта для эффективного взаимодействия с командой, партнёрами и стейкхолдерами. Подробно рассматривается технология мозгового штурма: предварительная подготовка, правила генерации идей (никакой критики, максимальное количество, модификация идей), а также достоинства (синергия, геймификация, тимбилдинг) и недостатки (блокировка, опасения, харизматическая иерархия). Изучаются модификации метода: Brainwriting, индивидуальный, письменный, двойной, обратный мозговой штурм, метод корабельного совета и конференции идей. Представлены методы оценки идей (метод FAN: осуществимость, привлекательность, оригинальность; балльная оценка, сортировка). Рассматриваются основы планирования информационной работы: формулировка проблемы, цели, целевой аудитории, выбор каналов, проведение мероприятий и оценка результатов. Анализируются принципы информационной

работы (открытость, доступность, адресность, непрерывность, объективность, обратная связь) и способы сотрудничества со СМИ (пресс-релизы, пресс-конференции, брифинги, пресс-туры). Даются практические рекомендации по подготовке к интервью, взаимодействию с журналистами разных психологических типов, организации информационных собраний и использованию современных информационных технологий. В контексте компетенций тема формирует навыки фасилитации групповой работы, публичных выступлений и управления информационными кампаниями проектов.

Кейс-задание на генерацию идей в ходе совещаний, навыки проведения совещаний и подготовки выступлений.

Раздел 3. Управление заинтересованными сторонами

Тема 3.1. Управление заинтересованными сторонами. ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9.

Раскрываются процессы управления заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) на основе международных стандартов PMBOK PMI, P2M, ISO 21500 и AA1000SES. Рассматриваются четыре ключевых процесса: идентификация, планирование, управление вовлечённостью и контроль вовлечённости заинтересованных сторон. Изучаются методы идентификации стейкхолдеров: анализ заинтересованных сторон, экспертная оценка, совещания, а также инструменты приоритизации (матрица «влияние — отношение», модель Stakeholder circle). Представлен реестр стейкхолдеров и матрица вовлечённости (AS IS / TO BE) для оценки текущего и желаемого уровней участия. Анализируются специфические характеристики управления проектом с позиций различных заинтересованных сторон: инвестора, заказчика, команды, государства, общества. Раскрываются принципы эффективного взаимодействия: открытость, честность, ясность (4P: Purpose, Process, Progress, Problems), эмоциональный интеллект, позитив, принцип win-win, активное слушание. В контексте компетенций ПК-2.6, ПК-2.11 и ПК-3.9 тема формирует навыки анализа стейкхолдеров, разработки стратегий вовлечения и управления ожиданиями в государственных и инвестиционных проектах, включая проекты ГЧП.

Кейс-задание на управление заинтересованными сторонами в проекте.

Тема 3.2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9.

Раскрываются практические аспекты взаимодействия с заинтересованными сторонами как ключевого фактора устойчивого развития организации и успеха проекта. Рассматриваются принципы эффективного взаимодействия, базирующиеся на стандартах AA1000SES: существенность (оценка значимости проблем), полнота (понимание последствий) и реагирование (адекватный ответ на запросы). Изучаются четыре подхода к взаимодействию: игнорирование, реагирование, предупреждение и взаимодействие, а также пять уровней вовлечения — от консультаций до интеграции стейкхолдеров в процесс управления. Представлены пять этапов развития взаимодействия: выявление, приоритизация, планирование, непосредственное взаимодействие и оценка эффективности. Анализируются методы взаимодействия: анкетирование, фокус-группы, публичные встречи, переговоры, форумы, совместные проекты и партнёрства. Особое внимание уделяется созданию карты заинтересованных сторон, документированию договорённостей и отчётности перед стейкхолдерами. В контексте компетенций ПК-2.6, ПК-2.11 и ПК-3.9 тема формирует навыки выстраивания доверительных отношений, управления репутационными рисками и организации партнёрств в государственных и инвестиционных проектах.

Кейс-задание на взаимодействие с заинтересованными сторонами.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам

(модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных. Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор. Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать один верный ответ. <ol style="list-style-type: none"> 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. <ol style="list-style-type: none"> 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающи е выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69		E	P/ Passed	
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

*выполнение кейс-заданий,
тестирование.*

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел/Темы	Формы текущего контроля				
	УО	ТЗ	КЗ	З	ПЗ
P-1. / Т-1.1.			10		
P-1. / Т-1.2.			10		
P-1. / Т-1.3.			10		
P-2. / Т-2.1.			10		
P-2. / Т-2.2.			10		
P-3. / Т-3.1			10		
P-3. / Т-3.2			10		
Итого: 70			70		

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – кейс-задания;

ПЗ – практическое занятие;

3 – решение задач;

Раздел 1. Управление коммуникациями проекта

Тема 1.1. Современные коммуникации: процесс, принципы, особенности.

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте VUCA-мир: особенности, стратегии.
2. Опишите процесс коммуникаций.
3. Раскройте понятия «коммуникации», «ситуация», «цель» и их значение в процессе формирования коммуникационного процесса.
4. В чем особенности новой реальности?
5. Что означает выражение «мир стал нечеловекомерен»?
6. В чем состоят основные запросы на коммуникации в современных условиях?
7. Что означает «человек-дивидуум»? Чем отличается от «человека-индивидуума»?
8. Факторы, формирующие современное коммуникационное пространство.
9. Основные характеристики коммуникативных особенностей женщин.
10. Основные характеристики коммуникативных особенностей мужчин.
11. Основные характеристики коммуникативных особенностей детей.
12. В чем особенность коммуникаций Поколения «X»?
13. В чем особенность коммуникаций Поколения «Y»?
14. В чем особенность коммуникаций Поколения «Z»?
15. В чем особенность коммуникаций Поколения «Бэби-бумер»?

Кейс-задание на построение коммуникаций в условиях нестабильности.

Кейс-задание «Строительство логистического хаба в условиях информационной нестабильности»

Ситуация (легенда):

Инвестиционный проект — строительство логистического хаба в ДНР.
Бюджет: 500 млн руб.
Срок: 18 месяцев.
Участники: инвестор (Москва), подрядчик (местный), администрация региона, команда проекта (15 человек, возраст от 22 до 58 лет), местные жители.

Внешние условия (TACI-мир):

- Турбулентность: меняются правила импорта стройматериалов.
- Хаотичность: соцсети заполнены ложной информацией о сносе жилых домов ради стройки.
- Враждебность: экологическое движение требует остановки проекта.
- Внутри команды: конфликт поколений (зумеры vs. бумеры) и гендерный дисбаланс (3 женщины, 12 мужчин).

Проблема: Срыв сроков из-за демотивации персонала, отсутствия открытости отчетов, саботажа со стороны части местных жителей. Инвестор требует провести переговоры и подготовить новую презентацию.

Задание для студентов (работа в супер-командах по 4-5 человек):

Часть 1. Управление персоналом (ПК-2.6 З-1, У-1)

1. Предложите метод управления персоналом основанный на теории поколений (укажите конкретные действия для вовлечения разных возрастных групп).
2. Разработайте шаблон еженедельного отчета по проекту (1 страница), который будет удовлетворять запросам персонала на смысл, честность и открытость. Какие показатели включите?

Часть 2. Коммуникации и переговоры (ПК-2.11 З-1, У-1)

1. Составьте карту стейкхолдеров (4 группы: инвестор, подрядчик, экологическое движение, местные жители). Для каждой группы опишите: их интересы, опасения и канал коммуникации.

2. Напишите **сценарий переговоров** с лидером экологического движения. Цель: согласовать взаимные интересы (проект не останавливать, но снять протест). Учтите: ваш оппонент – мужчина, враждебно настроен. Как построите разговор (зрительный контакт? громкость? помещение?)

Часть 3. Презентация проекта (ПК-2.11 У-2)

1. Создайте **структуру презентации** (5 слайдов) для инвестора на тему «*Статус проекта и план преодоления коммуникационных рисков*».

2. Напишите **вступительную речь** (не более 2 минут) для этой презентации. Обязательно используйте принципы: меньше, но лучше; смысл; честность; групповое решение (не «я», а «команда»).

Дополнительные условия (для усложнения):

- Ваш главный документовед уволился, поэтому все отчеты и презентации должны быть простыми и визуально понятными.

- В соцсетях распространяется фейк: «Инвестор — мошенник, денег нет». Опишите, как вы верифицируете информацию за 24 часа (без возможности полной проверки).

3. Рекомендуемые форматы сдачи

Компетенция	Форма отчета по кейсу
ПК-2.6 3-1, У-1	Таблица методов + 1 слайд с шаблоном отчета
ПК-2.11 3-1, У-1	Карта стейкхолдеров + диалог переговоров (диалог 10-15 реплик)
ПК-2.11 У-2	Презентация (5 слайдов) + текст речи

Критерии оценки:

- Учет характеристик ТАСИ-мира (турбулентность, хаотичность, враждебность) – до 2 баллов.
- Применение знаний о поколениях и гендерной коммуникации – до 2 баллов.
- Конкретность и реалистичность переговоров, презентации – до 2 баллов.
- Соответствие принципу ON-POSITIVE (командность, открытость) – до 1 балла.

Тема 1.2. Концепция и методология коммуникаций в проектах.

Вопросы для опроса:

1. Основные характеристики коммуникаций в проекте.
2. Современные запросы общества к коммуникациям проекта.
3. Процессы управления коммуникациями проекта.
4. Типы связей и форм коммуникаций проекта.
5. Коммуникационные проблемы проекта в современных условиях?
6. В чем особенности выбора информационных технологий коммуникаций проекта?
7. Коммуникационная стратегия проекта: содержание и процессы формирования.
8. В чем особенность определения целей коммуникационной стратегии?
9. Целевая аудитория: какая информация необходима?
10. Формы, виды и технологии предоставления ключевых сообщений?
11. План коммуникаций проекта в современных условиях?
12. Как осуществляется анализ результатов коммуникаций проекта?

Кейс-задание на разработку плана коммуникаций.

Ситуация: В регионе запускается инвестиционный проект «Строительство межшкольного IT-кампуса» с участием Министерства образования (заказчик), подрядной IT-компании (внешний исполнитель), муниципальных администраций 10 районов и общественного совета родителей. Руководитель проекта (РП) столкнулся с проблемами:

- Министерство требует еженедельные отчёты в формате PDF объёмом 30+ страниц, но их никто не читает.
- Подрядчик присылает краткие сообщения в Telegram, которые часто теряются или игнорируются.
- Муниципальные чиновники жалуются, что их не информируют о сроках подключения школ к кампусу.
- Родительский совет не понимает, как будет обеспечиваться безопасность детей в кампусе.
- В проекте участвует 12 ключевых стейкхолдеров (n=12), но реальная координация почти отсутствует.

Задание (ориентировано на ПК-2.6 и ПК-2.11):

1. Рассчитайте количество необходимых каналов коммуникаций в проекте (n=12). Опишите, почему рост каналов создаёт риски.
2. Разработайте фрагмент плана коммуникаций проекта (таблица 3×5: стейкхолдер → информация → частота → канал → формат).
3. Предложите ключевые сообщения для трёх разных целевых аудиторий: Министерство образования, подрядная IT-компания, общественный родительский совет.
4. Опишите процедуру эскалации конфликта, если подрядчик срывает сроки из-за неполучения данных от муниципалитетов.
5. Обоснуйте выбор двух интерактивных методов коммуникации (например, «мозговой штурм» или «ретроспектива») для повышения вовлечённости команды проекта.

Тема 1.3. Процессы управления коммуникациями проекта.

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте технологию «колесо имиджа».
2. В чем особенности формирования имиджа в условиях новой реальности?
3. В чем сущность и характеристик современных составляющих имиджа проекта?
4. В чем сущность современных и характеристика составляющих имиджа организации?
5. Что такое SMM, MMM-продвижение?
6. Instagram, как форма для продвижения имиджа.
7. Охарактеризуйте существующие стратегии ведения переговоров.
8. В чем особенности делового протокола в современных условиях?
9. Как организовать общественное мероприятие?
10. Виды официальных приемов?
11. Правила этикета официальных приемов.
12. Охарактеризуйте модель проведения деловых переговоров.

Кейс-задание на разработку имиджа руководителя проекта.

Ситуация: Вас, как руководителя проекта «Внедрение системы электронного документооборота в региональном министерстве», пригласили выступить на инвестиционном форуме. Среди участников — потенциальные частные инвесторы (ГЧП), представители контролирующих органов (ФАС, Роскомнадзор), чиновники из смежных ведомств и журналисты. Ваша задача — за 7 минут презентации убедить аудиторию в необходимости софинансирования проекта, а также сформировать позитивный имидж себя как надёжного руководителя.

Задание (ориентировано на ПК-2.6, ПК-2.11):

1. Разработайте структуру самопрезентации (7 слайдов) по предложенному в лекции шаблону:
 - Слайд 1: Фото, Ф.И.О., 5 психологических характеристик вашего имиджа (обоснуйте выбор для данной аудитории).
 - Слайды 2–6: подтверждение каждой характеристики конкретными достижениями из проектной деятельности.

- Слайд 7: визитная карточка (рекомендуемый формат — динамический QR-код vCard).
- 2. Опишите, какие элементы «колеса имиджа» (психологические, визуальные, вербальные, поведенческие) вы будете усиливать при выступлении перед разными сегментами аудитории.
- 3. Определите, какой тип имиджа (аристократ, эксперт, свой парень) наиболее уместен для данной ситуации. Аргументируйте.
- 4. Предложите вариант капсульного гардероба для дня выступления с учётом принципов мужского/женского стиля (в зависимости от вашего пола), используя правила: одежда по фигуре, сочетание цветов, умеренная строгость, актуальность.
- 5. Сформулируйте 3 ключевых сообщения, которые должны быть донесены до инвесторов через вашу самопрезентацию, и укажите, как они связаны с целями проекта.

Раздел 2. Эффективный нетворкинг

Тема 2.1. Эффективный нетворкинг.

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте шесть зон эффективности для достижения успеха глобальной команды Терри Брейка.
2. Раскройте понятия «нетворкинг», «культура» и их значение в процессе формирования коммуникационного процесса проекта.
3. Как преодолеть недоверие между участниками проекта?
4. Пути преодоления стереотипов?
5. Как бороться с неверными ожиданиями участников проекта?
6. Как преодолеть страх наказания за честную (открытую) коммуникацию?»?
7. В чем состоят культурные различия участников проекта?
8. Основные характеристики компетенций исследователя: способы продвижения.
9. В чем заключается проактивное участие?
10. В чем особенность выступления с презентациями?
11. В чем особенность написания эффективных электронных сообщений?
12. В чем особенность эффективного использования веб-инструментов?

Кейс-задание на формирование плана-нетворкинга проекта.

Ситуация: Вы — руководитель регионального проекта «Развитие промышленного туризма» с участием Министерства туризма, трёх частных туроператоров, Агентства стратегических инициатив (АСИ) и пяти муниципальных администраций. Проект находится на стадии планирования. Вы замечаете, что:

- Частные туроператоры не доверяют чиновникам и скрывают реальные данные о турпотоках.
- Муниципальные чиновники ожидают, что «всё сделает центр», и не проявляют инициативы.
- АСИ предлагает методики, которые никто не читает из-за сложного языка.
- Между туроператорами существуют стереотипы: «весь бизнес — жулики», «все чиновники — взяточники».
- Команда проекта работает удалённо из четырёх часовых поясов.

Задание (ориентировано на ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9):

1. Используя шесть зон эффективности Терри Брейка (сотрудничество, конвергенция, координация, потенциал, коммуникация, культурный интеллект), диагностируйте, какие зоны «проседают» в проекте. Для каждой проблемной зоны предложите одно конкретное мероприятие по нетворкингу.

2. Разработайте план нетворкинг-мероприятия (формат — «круглый стол» на 4 часа) для преодоления стереотипов между чиновниками и бизнесом. Укажите: цель, состав участников, 3 интерактивных формата работы, ожидаемый результат.

3. Опишите, как вы будете использовать принципы культурного интеллекта для налаживания коммуникаций в удалённой команде, работающей из разных часовых поясов (Калининград, Москва, Екатеринбург, Владивосток). Предложите регламент синхронных и асинхронных коммуникаций.

4. Сформулируйте 3 ключевых сообщения, которые вы как руководитель проекта должны донести до каждого из стейкхолдеров (туроператоры, муниципалитеты, АСИ) для укрепления доверия.

5. Составьте самооценочный чек-лист (5 вопросов) для проверки собственной эффективности в нетворкинге, опираясь на приведённые в лекции вопросы самооценки.

Тема 2.2. Навыки нетворкинга: рекомендации и лучшая практика.

Вопросы для опроса:

1. Что делает мероприятие эффективным?
2. Назовите факторы успеха при планировании мероприятия.
3. Охарактеризуйте перечень работ по подготовке мероприятия.
4. Успешная фасилитация: пути достижения.
5. Коммуникационные проблемы проекта в современных условиях?
6. В чем разница между модератором и фасилитатором?
7. В чем особенности организации личного интервью?
8. Этапы организации мозгового штурма.
9. Основные компоненты мозгового штурма?
10. Что необходимо отразить в отчете о мозговом штурме?
11. Зачем нужно резюме встречи?
12. Что необходимо учитывать при написании отчёта?
13. Структура и содержание отчета по итогам мероприятия.
14. Охарактеризуйте существующие технологий работы со СМИ.
15. В чем особенности интервью для печатных / электронных / телевизионных СМИ?
16. Как подготовить эффективный пресс-релиз или историю успеха
17. Как организовать успешное мероприятие для прессы?
18. Контакты со СМИ: способы защитить себя.
19. Охарактеризуйте модель проведения с журналистами разных типов.

Кейс-задание на генерацию идей в ходе совещаний, навыки проведения совещаний и подготовки выступлений.

Ситуация: Вы — руководитель проекта ГЧП «Создание индустриального парка». В проекте участвуют: региональное Министерство экономики, частный инвестор (крупный девелопер), 10 компаний-резидентов (потенциальные арендаторы), общественный экологический совет, СМИ (4 региональных издания). Возникли следующие проблемы:

1. На совещаниях инициативу перехватывает харизматичный представитель девелопера, «задавливая» голосом тихих, но ценных экспертов-экологов. Идей генерируется мало, качество низкое.

2. Экологический совет распространил в соцсетях непроверенную информацию о «вырубке леса под парк», вызвав общественное недовольство. СМИ подхватили эту тему.

3. Компании-резиденты жалуются, что не понимают преимуществ индустриального парка и рассматривают альтернативные площадки.

4. У вас есть ровно 10 минут на выступление перед инвестиционным комитетом, чтобы убедить их увеличить бюджет на инженерную инфраструктуру.

Задание (ориентировано на ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9):

1. Для повышения качества генерации идей на совещаниях предложите использовать метод Brainwriting вместо классического мозгового штурма. Опишите пошагово, как вы проведёте Brainwriting с участием 6 человек (девелопер, эколог, чиновник, представитель трёх компаний-резидентов). Укажите, какие недостатки классического мозгового штурма помог устранить этот метод.

2. Используя метод обратного мозгового штурма, составьте список потенциальных недостатков (не менее 5) информационной кампании проекта, которая вызвала негативную реакцию экологов и СМИ. Для каждого недостатка предложите корректирующее действие.

3. Разработайте план информационной кампании по нейтрализации фейка о «вырубке леса» (формат: краткая таблица – 5 строк). Включите: целевые аудитории, каналы коммуникации, ключевые сообщения, типы информационных материалов и способы сотрудничества со СМИ. Обоснуйте выбор одного из способов (пресс-конференция, брифинг или пресс-тур).

4. Примените метод FAN для оценки трёх идей по привлечению компаний-резидентов: (а) снижение арендной ставки на 20%, (б) создание «единого окна» для получения разрешений, (в) проведение бесплатных обучающих семинаров. Оцените каждую идею по шкале 1–5 по критериям осуществимости, привлекательности и оригинальности, подсчитайте итоговый рейтинг. Какую идею вы выберете для реализации?

5. Подготовьте структуру 10-минутного выступления перед инвестиционным комитетом (5 слайдов). Назовите тему, ключевое сообщение, один приём активации внимания, одну визуализацию данных и один приём работы с возражениями.

Раздел 3. Управление заинтересованными сторонами

Тема 3.1. Управление заинтересованными сторонами.

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте понятие «заинтересованные стороны».
2. Опишите процессы управления заинтересованными сторонами согласно стандарту РМВОК РМІ.
3. Какие процессы подразумевает управление заинтересованными сторонами в Р2М?
4. Опишите ключевые шаги модели Р-4R.
5. Заинтересованные стороны согласно ИСО 21500 – это?
6. Осуществите сравнительный анализ международных стандартов по управлению проектами.
7. Дайте характеристику основным моделям взаимодействия с заинтересованными сторонами.
8. Как осуществить процесс идентификации заинтересованных сторон?
9. Охарактеризуйте основные заинтересованные стороны проекта и их интересы.

Кейс-задание на управление заинтересованными сторонами в проекте.

Ситуация: Вы — руководитель проекта ГЧП «Строительство и эксплуатация платной трассы М-15» (объезд города-миллионника). В проекте участвуют:

Стейкхолдер	Интересы / ожидания	Влияние	Текущее отношение
Министерство транспорта региона	Соблюдение сроков, бюджета, прозрачность	Высокое	Поддерживает
Частный инвестор (концессионер)	Окупаемость, снижение рисков, доходность 15%	Высокое	Поддерживает

Стейкхолдер	Интересы / ожидания	Влияние	Текущее отношение
Жители прилегающих сёл	Шум, вырубка леса, компенсации	Низкое	Негативное (протесты)
Экологическая НКО «Чистый регион»	Ущерб экологии, общественные слушания	Среднее	Сопrotивляется
Крупный ТЦ на старой трассе	Потеря трафика → убытки	Среднее	Резко негативное
Банк-кредитор (ВЭБ.РФ)	Возврат кредита, соблюдение ковенант	Высокое	Нейтральное (ждёт отчётов)
Подрядчик (строительная компания)	Своевременная оплата, техника безопасности	Низкое	Поддерживает

Задание (ориентировано на ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9):

- Заполните матрицу стейкхолдеров (влияние: высокое/среднее/низкое; отношение: позитивное/нейтральное/негативное) для всех 7 стейкхолдеров. Определите, кто попадает в зоны:
 - «Зелёный» (контролируемые союзники)
 - «Жёлтый» (требуют внимания)
 - «Красный» (срочные меры)
- Для стейкхолдера из «красной» зоны (крупный ТЦ) разработайте стратегию перевода его в «зелёную» или «жёлтую» зону, используя принципы win-win и методы из стандарта AA1000SES (прозрачность, готовность реагировать, соответствие требованиям). Предложите 3 конкретных шага.
- Составьте реестр стейкхолдеров (таблица 5 столбцов: стейкхолдер, ключевой интерес, текущий уровень вовлечённости по шкале 1–5: 1 — не осведомлён, 2 — сопротивляется, 3 — нейтрален, 4 — поддерживает, 5 — лидер; желаемый уровень вовлечённости; стратегия). Оцените разрыв AS IS – TO BE.
- Разработайте план управления вовлечённостью для экологической НКО. Укажите: методы коммуникации, частоту взаимодействий, ключевые сообщения (не менее 3), формат совместной работы (например, общественный совет при проекте).
- Опишите, как вы будете контролировать вовлечённость стейкхолдеров (процесс «контроль вовлечённости» по РМВОК). Назовите 3 инструмента мониторинга и 1 индикатор, по которому вы поймёте, что стратегия для жителей сёл сработала.

Тема 3.2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Вопросы для опроса:

- Охарактеризуйте принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами.
- Кто такие благополучатели? Как их можно классифицировать?
- Раскройте содержание оргпроекта.
- Стандарты передовой практики содержат базовые принципы построения эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами, опишите их.
- Какие существуют три принципа взаимодействия?
- Дайте характеристику основным принципам обратной связи.
- Опишите три ступени взаимодействия с заинтересованными сторонами.
- Как оценить качество взаимодействия с заинтересованными сторонами?
- Требования международного стандарта к качеству взаимодействия с заинтересованными

сторонами.

Кейс-задание на взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Ситуация: Вы — руководитель проекта ГЧП «Строительство мусороперерабатывающего завода» с участием:

- Министерства экологии региона (заказчик, высокое влияние, поддерживает);
- Частного инвестора (высокое влияние, поддерживает, ожидает доходность 18%);
- Местной экологической НКО «Чистый Донбасс» (среднее влияние, резко негативное отношение);
- Жителей прилегающих сёл (низкое влияние, негативное отношение, боятся запахов и выбросов);
- Профсоюза будущих работников завода (низкое влияние, нейтральное отношение);
- СМИ (среднее влияние, пишут об «экологической катастрофе»);
- Банка-кредитора (высокое влияние, нейтральное отношение, ждёт экспертизу).

Задание (ориентировано на ПК-2.6, ПК-2.11, ПК-3.9):

1. Проведите выявление и приоритизацию всех 7 стейкхолдеров по модели Менделоу (матрица «власть — интерес»). Распределите их по четырём квадрантам и для каждого квадранта предложите стратегию взаимодействия.

2. Для экологической НКО (квадрант высокого интереса и среднего влияния) разработайте план взаимодействия, используя 5 этапов (выявление, приоритизация, планирование, взаимодействие, оценка). Укажите конкретные методы (из материалов темы): анкетирование, фокус-группы, публичные встречи, совместные проекты. Обоснуйте выбор 2 методов.

3. Составьте карту заинтересованных сторон (таблица 4 столбца: стейкхолдер, ключевой интерес, текущее отношение, желаемое отношение). Определите «разрыв» и предложите 3 мероприятия по переводу жителей сёл из негативного в нейтральное отношение.

4. Опишите процедуру отчётности перед стейкхолдерами после завершения общественных слушаний: какие документы, кому и в какие сроки вы предоставите? Какие принципы взаимодействия (существенность, полнота, реагирование) вы при этом реализуете?

5. Разработайте систему показателей эффективности взаимодействия с НКО «Чистый Донбасс» (не менее 3 количественных и 2 качественных индикаторов). Как вы будете оценивать переход от конфронтации к сотрудничеству?

5.3. Два тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,2	30

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

Тема 1.1, Тема 1.2, Тема 1.3,

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ЗАКРЫТЫЙ ТИП (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите один или несколько правильных вариантов ответа.

1. Какие методы управления персоналом инвестиционного проекта наиболее эффективны в условиях ТАСИ-мира (турбулентность, хаотичность, враждебность)? (ПК-2.6 З-1)

- а) Жёсткое административное управление и детальный контроль каждого шага
- б) Горизонтальные коммуникации, создание супер-команд, групповые решения
- в) Полное дистанционное управление без личных встреч
- г) Игнорирование психологического состояния сотрудников для экономии ресурсов

Правильный ответ: б

2. Какая формула описывает рост количества каналов передачи информации (k) при увеличении числа участников проекта (n)?

- а) $k = n^2$
- б) $k = n * (n - 1) / 2$
- в) $k = 2^n$
- г) $k = n / (n - 1)$

Правильный ответ: б

3. Согласно представленной в лекции структуре персонального имиджа, к какому элементу относятся походка, осанка, мимика и жесты, а также наука о пространственных условиях общения — проксемика?

- а) Габитарный имидж
- б) Вербальный имидж
- в) Кинестетический имидж
- г) Социально-ролевые характеристики

Правильный ответ: в

2. ОТКРЫТЫЙ ТИП (развёрнутый ответ)

Инструкция: дайте развёрнутый, аргументированный ответ на вопрос. Объём: 5–10 предложений.

4. Разработайте структуру презентации инвестиционного проекта для инвестора, который потерял доверие из-за предыдущего срыва сроков. Используйте принцип «меньше, но лучше» и запрос на смыслы. Перечислите 5 слайдов, для каждого напишите ключевую мысль (1 предложение). (ПК-2.11 У-2)

Пример правильного ответа (ключ):

Мы — команда, а не исполнители (продвигаем не себя, а команду).

Что произошло на самом деле (честный анализ рисков, без прикрас).

Что мы сделали, чтобы исправить (конкретные действия, групповые решения).

Какие смыслы мы создаём (не стройка ради стройки, а ценность для региона и бизнеса).

План на 3 месяца (открытость, точки контроля, поддержка персонала).

5. В государственном проекте «Цифровизация регистратуры в 25 поликлиниках» заказчик требует 50-страничный ежемесячный отчёт, но ни разу не дал по нему обратной связи. Команда проекта тратит на отчёт 3 рабочих дня, что замедляет основные работы. Руководитель проекта замечает рост неформальных чатов (Telegram, WhatsApp), где информация искажается, возникают конфликты из-за неверно понятых сроков. (ПК-2.11, ПК-2.6)

Задание: Опишите пошагово, как руководитель проекта должен адаптировать коммуникационную стратегию, чтобы:

- сократить избыточную формальную отчётность без потери контроля;
- перевести неформальные каналы в управляемое русло;
- обеспечить согласованность информации для всех 25 поликлиник.

В ответе используйте понятия: *план коммуникаций, pull-коммуникации, процедура эскалации, ключевые сообщения, матрица RACI (для информационных потоков)*.

6. Руководитель проекта «Цифровая школа» публикует в своём Telegram-канале отчёты о ходе проекта, фотографии с совещаний, личные мысли о работе. Часть команды проекта (особенно старшее поколение) выражает недовольство: «Зачем выставлять всё напоказ? Это непрофессионально». Другая часть (молодые специалисты) считает такого руководителя «своим» и охотнее идёт на контакт. **(ПК-2.6, ПК-2.11)**

Задание: Используя понятия «имидж», «стиль», «виртуальное пространство», «социальные ожидания», «стереотип»:

1. Объясните, почему возник конфликт восприятия.
2. Предложите руководителю проекта конкретные рекомендации по корректировке его присутствия в соцсетях (3–5 пунктов), чтобы сохранить доверие молодёжи, но не оттолкнуть старшее поколение.
3. Сформулируйте, какую долю контента (в % на виртуальное и реальное поведение) вы бы рекомендовали, опираясь на приведённое в лекции «Колесо имиджа» (психологические — 30%/15%, визуальные — 60%/50%, вербальные — 10%/35%, поведенческие — 30%/15% для реального и виртуального пространства соответственно). Обоснуйте.

3. КОМБИНИРОВАННЫЙ ТИП (задание с несколькими этапами / таблицами / кейсом внутри теста)

7. Сквозное комбинированное задание (ПК-2.6 З-1, ПК-2.11 З-1, ПК-2.11 У-2). **Ситуация:** Инвестиционный проект — строительство логистического хаба. Команда: 12 мужчин, 3 женщины; возраст: 22–58 лет. Конфликт поколений: зумеры (22–27 лет) требуют гибкости и онлайн-отчётов, бумеры (50+) — личных встреч и бумажных документов. Внешняя среда: TACI-мир, в соцсетях фейки о проекте.

Задания:

7.1 (ПК-2.6 З-1 – знание методов управления персоналом)

Заполните таблицу: предложите метод управления для каждой группы сотрудников с учётом их особенностей (гендер, поколение, предпочтения).

Группа	Особенности (из презентации)	Метод управления персоналом
Женщины (3 чел.)	Мультизадачны, периферическое зрение, контакт «глаза в глаза», неформальная обстановка	?
Мужчины (12 чел.)	Туннельное зрение, долго входят в тему, малые группы 2-4 чел., агрессия на прямой зрительный контакт	?
Зумеры (22-27 лет)	Высокая доля виртуальной жизни, мессенджеры, запрос на честность	?
Бумеры (50+ лет)	Привыкли к бумажным отчётам, личным встречам, доверяют иерархии	?

7.2 (ПК-2.11 З-1 – знание коммуникаций между участниками)

Напишите план коммуникации на неделю (какие каналы, частота, ответственные) для согласования интересов двух конфликтующих групп: **местная администрация** (хотят отчётности) и **экологическое движение** (хотят прозрачности по выбросам). Учтите, что верификация невозможна – предложите принцип «открытости».

7.3 (ПК-2.11 У-2 – умение проводить презентацию)

Напишите **ровно 3 тезиса** (кратких, сильных фраз) для начала презентации перед инвестором после того, как проект столкнулся с фейками. Тезисы должны отражать:

Признание проблемы (честность)

Командное решение (не «я», а «мы»)

Смысл проекта, несмотря на хаос.

Пример правильного ответа на 7.1 (ключ для преподавателя):

Группа	Метод управления персоналом
Женщины	Постановка мультизадачных задач, регулярные встречи «глаза в глаза» в тёплом неформальном помещении, поощрение эмпатии
Мужчины	Разбивка на малые группы (2-4 чел.), чёткие прямые инструкции, без длительного зрительного контакта, прохладное помещение на совещаниях
Зумеры	Отчёты в мессенджерах (Telegram), короткие видео-статусы, геймификация, честная обратная связь
Бумеры	Еженедельные личные встречи, печатные отчёты (краткие, 1-2 стр.), признание их опыта

Пример ответа на 7.2 (ключ):

Каналы: для администрации — официальные письма + еженедельный отчёт; для экологов — открытый телеграм-канал + личная встреча раз в 2 недели.

Частота: ежедневно по оперативке (мессенджер), раз в неделю — сводка.

Принцип открытости: публикуем даже неполные данные с пометкой «требуется верификации, мы работаем над этим».

Ответственный: руководитель проекта и менеджер по коммуникациям.

Пример ответа на 7.3 (ключ):

«Да, мы столкнулись с ложью в соцсетях. Мы это признаём — и не уходим от ответа».

«Мы не ищем виноватых одного за всех — решение выработала вся команда».

«Смысл этого хаба — не просто бетон, а связь регионов и рабочие места. Даже в хаосе мы строим будущее».

8. В ходе презентации инвестиционного проекта для государственного куратора руководитель проекта замечает, что куратор смотрит в телефон, не задаёт вопросов и через 10 минут говорит: «Пришлите мне отчёт, я на досуге посмотрю». (ПК-2.11)

Выберите наиболее вероятную причину и обоснуйте свой выбор (3–5 предложений):

А) Куратор не заинтересован в проекте — нужно закрывать проект.

Б) Коммуникация была построена как push- (односторонняя), без интерактива и вовлечения.

В) Документы проекта оформлены с ошибками — куратор разочарован.

Г) Куратор слишком занят — нужно отменить презентации и перейти только на email-рассылки.

Правильный выбор (обоснование):

Б. В государственном секторе для принятия решения важна не только информация, но и вовлечение, обратная связь, интерактив. Если презентация идёт в формате монолога, куратор теряет фокус. По модели РМВОК®, интерактивные коммуникации (обсуждение, вопросы, согласование) дают более высокий уровень вовлечённости, чем push-рассылка. Правильным шагом было бы прервать монолог, задать вопросы куратору, уточнить его приоритеты и перестроить формат встречи.

9. Вы участвуете в переговорах с крупным государственным заказчиком. Представитель заказчика — женщина 55 лет, консервативного стиля, в официальном костюме. Вы — руководитель проекта, мужчина 30 лет, пришли на встречу в дорогом, но неформальном свитере и джинсах, поскольку «так удобнее», а «результат важнее формы». В ходе переговоров вы не встаёте, когда она входит в комнату, и протягиваете руку для рукопожатия первым, «как равный равному». Заказчик холодна, не смотрит в глаза, быстро сворачивает встречу. (ПК-2.11)

Выберите наиболее вероятную причину провала коммуникации и обоснуйте свой выбор (3–5 предложений):

А) Заказчик просто не хотела заключать сделку независимо от поведения.

Б) Руководитель проекта нарушил правила делового этикета и протокола, не учтя гендерные, возрастные и статусные ожидания (приветствие, рукопожатие, дресс-код).

В) Встреча была назначена в неудобное время.

Г) Руководитель проекта слишком дорого одет, что вызвало зависть заказчика.

Правильный выбор (обоснование):

Б. Согласно правилам приветствия, входящий в помещение здоровается первым (заказчик вошла — она должна была начать приветствие), но мужчина обязан встать при входе женщины, особенно старшей по возрасту и положению. Рукопожатие: женщина первая протягивает руку, если хочет; мужчина не должен навязывать его. Дресс-код для официальных переговоров предполагает костюм, а не джинсы. Нарушение этих протокольных норм (из лекции «Деловой протокол переговоров») создало у заказчика впечатление неуважения, непрофессионализма и отсутствия имиджевой компетентности, что перекрыло содержательную часть переговоров.

КТ – 2.

Тема 2.1, Тема 2.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ЗАКРЫТЫЙ ТИП (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите один или несколько правильных вариантов ответа.

1. Какая из шести зон эффективности глобальной команды по Терри Брейку определяется как «способность создавать и поддерживать глобальное виртуальное рабочее место с учётом различий в ценностях и стиле»?

А) Координация (Coordination)

Б) Культурный интеллект (Cultural intelligence)

В) Сотрудничество (Cooperation)

Г) Коммуникация (Communication)

Правильный ответ: Б

2. Какой метод оценки идей расшифровывается как Feasible (осуществимость), Attractive (привлекательность), Novel (оригинальность)?

А) SWOT-анализ

Б) Метод Дельфи

В) Метод FAN

Г) PEST-анализ

Правильный ответ: В

2. ОТКРЫТЫЙ ТИП (развёрнутый ответ)

Инструкция: дайте развёрнутый, аргументированный ответ на вопрос. Объём: 5–10 предложений.

3. Вы — руководитель проекта ГЧП «Строительство межвузовского кампуса». В проект вовлечены: федеральный заказчик (Министерство науки), региональный куратор, частный инвестор (крупная строительная компания), общественный совет студентов и родителей. Вы замечаете устойчивый стереотип у частного инвестора: «Государственные чиновники — бюрократы, они только тормозят процесс, с ними невозможно договориться». Из-за этого инвестор избегает открытых совещаний, присылает на них юриста без полномочий, информацию даёт дозированно. **(ПК-2.11, ПК-3.9)**

Задание:

1. Объясните, какие признаки стереотипа (по Уолтеру Липпману: упрощение, эмоциональная окраска, устойчивость, неполнота информации) проявляются в поведении инвестора. Приведите примеры из описания.

2. Разработайте стратегию преодоления данного стереотипа, используя методы, указанные в лекции (включение в совместную деятельность, демонстрация позитивных примеров, персональное знакомство и др.). Опишите 3 конкретных шага.

3. Какие навыки нетворкинга (из числа основных или продвинутых) вы примените для перевода отношений инвестора и заказчика из конфронтации в сотрудничество? Назовите не менее 3 навыков и поясните, как каждый поможет.

4. В ходе совещания по проекту «Строительство студенческого кампуса» вы заметили три проблемы, характерные для классического мозгового штурма: **(ПК-2.11, ПК-3.9)**

- Блокировка: участники говорят по очереди, забывают свои идеи, пока ждут.
- Опасения: молодой архитектор стесняется предложить нестандартную планировку, боится критики.
- Харизматическая иерархия: самый громкий и уверенный проректор доминирует, хотя его идеи не лучшие.

Задание:

1. Опишите модификацию мозгового штурма, которая позволяет решить все три проблемы одновременно. Назовите её и пошагово опишите процедуру проведения (5–7 шагов).

2. Объясните, почему именно эта модификация эффективна для преодоления указанных недостатков.

3. Предложите, как вы будете оценивать сгенерированные идеи после завершения сессии. Выберите один метод из лекции и обоснуйте его применимость для архитектурных решений.

3. КОМБИНИРОВАННЫЙ ТИП (задание с несколькими этапами / таблицами / кейсом внутри теста)

5. Вы участвуете в отраслевой конференции, где присутствуют потенциальные партнёры для вашего инвестиционного проекта. У вас есть ровно 5 минут, чтобы установить полезные контакты. Вы подходите к группе из трёх руководителей департаментов региональных министерств и слышите их разговор на профессиональные темы. **(ПК-2.6, ПК-3.9)**

Выберите наиболее эффективную первую фразу для начала нетворкинга и обоснуйте свой выбор (3–5 предложений):

А) «Здравствуйте, меня зовут Иван Петров. Я руководитель проекта "Цифровой регион". Давайте обменяемся визитками».

Б) «Извините, что прерываю. Я как раз работаю над проблемой цифровой зрелости регионов. Вы упомянули показатели вовлечённости граждан — какими методиками вы пользуетесь?»

В) «Привет, коллеги! А у нас в проекте всё сложно, бюджет урезали, а сроки горят. Вы как с этим справляетесь?»

Г) «Добрый день! Я представляю IT-компанию. Мы делаем лучшие в стране платформы для госуслуг. Кому интересно — подходите».

Правильный выбор (обоснование):

Б. Согласно правилам эффективного нетворкинга, важно начинать разговор с демонстрации включённости в контекст (вы слушали собеседников), проявления интереса к их экспертизе, использования профессиональной лексики. Фраза содержит конкретный вопрос по теме обсуждения, что переводит коммуникацию из формального знакомства в содержательный диалог. Вариант А — слишком формален и не даёт повода для продолжения. Вариант В — содержит жалобу, что создаёт негативный имидж и навязывает проблему. Вариант Г — агрессивный самопиар без учёта потребностей аудитории, что вызывает отторжение. Эффективный нетворкинг строится на ценности для другой стороны, а не на прямом продвижении себя.

6. Вы — руководитель государственного проекта «Цифровизация здравоохранения». Местная газета опубликовала критическую статью, основанную на непроверенных данных, что «проект приведёт к утечке персональных данных пациентов и закупке неработающего ПО». Журналист запросил у вас интервью. **(ПК-2.6)**

Выберите наиболее правильную стратегию поведения и обоснуйте свой выбор (3–5 предложений):

А) Отказаться от интервью, так как «публичность только раздует скандал», и дать официальное опровержение через пресс-службу министерства.

Б) Дать интервью, но потребовать заранее предоставить все вопросы в письменном виде, чтобы подготовить «выверенные» ответы.

В) Принять приглашение, подготовить фактуру (документы о защите данных, положительные заключения экспертизы), использовать принцип «всегда говорите только правду», перевести разговор в конструктивное русло об измеримых результатах проекта.

Г) Пожаловаться руководству газеты на «непрофессионализм журналиста» и потребовать не публиковать интервью без предварительного согласования.

Правильный выбор (обоснование):

В. Согласно «7 заповедям сотрудничества с прессой» из лекции, необходимо всегда говорить только правду, ко всем журналистам относиться одинаково и постоянно стремиться улучшать отношения с прессой. Отказ от интервью (А) усилит подозрения и создаст информационный вакуум, который заполнят слухи. Запрашивание вопросов заранее (Б) может быть воспринято как уход от честного разговора и снизит доверие. Жалоба руководству (Г) — это конфликт с прессой, что прямо запрещено («никогда нельзя воевать с прессой»). Правильная стратегия — открытость, фактологичность, перевод дискуссии в позитивное русло и использование права прервать ответ, высказать то, что вы хотите.

КТ – 3.

Тема 3.1, Тема 3.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ЗАКРЫТЫЙ ТИП (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите один или несколько правильных вариантов ответа.

1. Согласно РМВОК PMI, какой процесс управления заинтересованными сторонами предполагает «мониторинг общих взаимоотношений данных сторон в проекте и корректировку стратегий и планов по их вовлечению»?

А) Идентификация заинтересованных сторон

Б) Планирование управления заинтересованными сторонами

В) Управление вовлечением заинтересованных сторон

Г) Контроль вовлечённости заинтересованных сторон

Правильный ответ: Г

2. Согласно стандарту AA1000SES, какой принцип взаимодействия с заинтересованными сторонами означает «правильную оценку значимости проблем для стейкхолдеров и организации»?

- А) Полнота
- Б) Существенность
- В) Реагирование
- Г) Прозрачность

Правильный ответ: Б

2. ОТКРЫТЫЙ ТИП (развёрнутый ответ)

Инструкция: дайте развёрнутый, аргументированный ответ на вопрос. Объём: 5–10 предложений.

3. По результатам матрицы вовлечённости AS IS – TO BE вы выявили, что: **(ПК-2.11, ПК-3.9)**

- Частный инвестор находится на уровне «лидер» (5), его оставляем.
- Экологическая НКО — на уровне «сопротивляется» (2), необходимо поднять до «поддерживает» (4).
- Банк-кредитор — на уровне «нейтральный» (3), необходимо поднять до «поддерживает» (4).
- Жители сёл — на уровне «не осведомлён» (1), достаточно поднять до «нейтральный» (3).

Задание:

1. Для экологической НКО выберите одну из стратегий управления стейкхолдерами (вовлекать, сотрудничать, защищать, мониторить, игнорировать). Обоснуйте выбор.

2. Предложите для НКО **конкретный формат вовлечения** (например, совместная рабочая группа, общественная экологическая экспертиза, регулярные отчёты по выбросам). Опишите, как вы будете измерять переход с уровня 2 на уровень 4.

3. Объясните, почему для банка-кредитора недопустимо оставлять уровень «нейтральный» (3) и почему его нельзя поднимать до «лидер» (5). Какую стратегию вы примените к кредитору (укажите из перечисленных: вовлекать, сотрудничать, защищать, мониторить) и почему?

4. В проекте «Реконструкция городского парка» вы выявили четыре группы стейкхолдеров: **(ПК-2.11, ПК-3.9)**

- Администрация города (высокое влияние, высокий интерес, поддерживает);
- Местные предприниматели (киоски в парке) (среднее влияние, высокий интерес, негативное отношение — боятся потери дохода);
- Пенсионеры (низкое влияние, высокий интерес, позитивное отношение — ждут скамеек);
- Молодёжь (низкое влияние, низкий интерес, нейтральное отношение).

Задание:

1. Используя модель Менделоу, распределите всех стейкхолдеров по квадрантам и для каждого квадранта выберите стратегию из четырёх подходов (игнорирование, реагирование, предупреждение, взаимодействие). Обоснуйте выбор.

2. Для предпринимателей (негативное отношение, среднее влияние, высокий интерес) разработайте конкретный план перевода их в поддерживающую позицию, используя принципы «взаимодействия» и «реагирования» из стандарта AA1000SES. Опишите 3 шага.

3. Как вы будете оценивать эффективность взаимодействия с предпринимателями? Предложите 2 количественных и 1 качественный показатель.

3. КОМБИНИРОВАННЫЙ ТИП (задание с несколькими этапами / таблицами / кейсом внутри теста)

5. Вы проводите идентификацию стейкхолдеров проекта «Строительство студенческого кампуса». В рабочую группу входят: представитель Министерства образования (высокое влияние, поддерживает), ректор университета (высокое влияние, поддерживает), местный депутат (среднее влияние, нейтрален), представитель инициативной группы жителей ближайших домов (низкое влияние, негативное отношение). Один из членов вашей команды предлагает **исключить инициативную группу жителей из реестра стейкхолдеров**, так как их влияние низкое, а работать с ними сложно и затратно. (ПК-2.6, ПК-3.9)

Выберите правильную позицию и обоснуйте свой выбор (3–5 предложений):

- А) Согласиться с предложением, так как ресурсы проекта ограничены, и нецелесообразно тратить время на группы с низким влиянием.
- Б) Исключить их, но в плане коммуникаций предусмотреть рассылку информационных буклетов (push-коммуникация), не вступая в диалог.
- В) Не исключать, так как даже при низком влиянии негативно настроенная группа может через соцсети или депутата эскалировать проблему, создав репутационный риск проекту; необходимо перевести их как минимум в нейтральную позицию.
- Г) Исключить жителей, но включить в реестр их депутата, чтобы он «представлял их интересы» — это сэкономит ресурсы.

Правильный выбор (обоснование):

В. Согласно стандартам РМВОК и AA1000SES, идентификации подлежат **все** лица и группы, чьи интересы могут быть затронуты проектом, независимо от их текущего влияния. Низкое влияние сегодня может стать высоким завтра через объединение в соцсетях, жалобы в вышестоящие инстанции или привлечение СМИ. Принцип «готовности реагировать» (AA1000SES) требует учитывать даже слабые сигналы от маловлиятельных групп. Игнорирование жителей (варианты А, Б, Г) ведёт к риску эскалации конфликта, судебных исков, срыву общественных слушаний. Правильная стратегия — вовлечь жителей через доступные каналы (сходы, информационные стенды, «горячую линию»), переводя их из негатива в нейтраль.

6. На совещании по проекту «Строительство нового аэропорта» ваш коллега предлагает: «У нас ограниченные ресурсы. Зачем нам тратить время на общественные слушания с жителями ближайших сёл? У них низкое влияние, они всё равно ничего не решат. Давайте просто вышлем им информационные буклеты и всё». Вопрос (ПК-2.6, ПК-3.9)

Выберите правильную позицию и обоснуйте свой выбор (3–5 предложений):

- А) Согласиться с коллегой — ресурсы действительно ограничены, а жители не влияют на принятие решений.
- Б) Частично согласиться: провести одно слушание, но без учёта их мнения, просто «для галочки».
- В) Отклонить предложение, так как даже низкое влияние сегодня может стать высоким завтра через соцсети, жалобы в прокуратуру или судебные иски; необходимо полноценное взаимодействие с переводом жителей в нейтральную позицию.
- Г) Предложить вместо слушаний провести опрос в соцсетях — это быстрее и дешевле.

Правильный выбор (обоснование):

В. Согласно принципу «существенности» стандарта AA1000SES, значимость проблемы для стейкхолдера не всегда коррелирует с его текущим уровнем влияния. Жители с низким влиянием могут эскалировать проблему через соцсети, СМИ, депутатов или суды, превратив низкое влияние в высокое. Принцип «полноты» требует учитывать всех, на кого проект оказывает воздействие. Игнорирование жителей (варианты А, Б, Г) ведёт к репутационным рискам, задержкам из-за протестов и возможной отмены проекта. Правильная стратегия — вовлечение жителей через публичные слушания, «горячую линию» и совместные мониторинговые группы, переводя их из негатива в нейтраль.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся вне и в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения заданий.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

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

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

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

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.4 Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц, а также НПА.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Форма контроля «зачет» выставляется обучающемуся на основании набранных баллов по текущему контролю. Общая оценка знаний обучающихся в семестре по курсу определяется как сумма баллов, полученных обучающимся по различным формам текущего контроля в течение данного семестра.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы для зачета

1. Охарактеризуйте VUCA-мир: особенности, стратегии.
2. Опишите процесс коммуникаций.
3. Раскройте понятия «коммуникации», «ситуация», «цель» и их значение в процессе формирования коммуникационного процесса.
4. В чем особенности новой реальности?
5. Что означает выражение «мир стал нечеловекомерен»?
6. В чем состоят основные запросы на коммуникации в современных условиях?
7. Что означает «человек-дивидуум»? Чем отличается от «человека-индивидуума»?
8. Факторы, формирующие современное коммуникационное пространство.
9. Основные характеристики коммуникативных особенностей женщин.
10. Основные характеристики коммуникативных особенностей мужчин.
11. Основные характеристики коммуникативных особенностей детей.
12. В чем особенность коммуникаций Поколения «X»?
13. В чем особенность коммуникаций Поколения «Y»?
14. В чем особенность коммуникаций Поколения «Z»?
15. В чем особенность коммуникаций Поколения «Бэби-бумер»?
16. Основные характеристики коммуникаций в проекте.
17. Современные запросы общества к коммуникациям проекта.
18. Процессы управления коммуникациями проекта.
19. Типы связей и форм коммуникаций проекта.
20. Коммуникационные проблемы проекта в современных условиях?
21. В чем особенности выбора информационных технологий коммуникаций проекта?
22. Коммуникационная стратегия проекта: содержание и процессы формирования.
23. В чем особенность определения целей коммуникационной стратегии?
24. Целевая аудитория: какая информация необходима?
25. Формы, виды и технологии предоставления ключевых сообщений?
26. План коммуникаций проекта в современных условиях?
27. Как осуществляется анализ результатов коммуникаций проекта?
28. Охарактеризуйте технологию «колесо имиджа».
29. В чем особенности формирования имиджа в условиях новой реальности?
30. В чем сущность и характеристик современных составляющих имиджа проекта?
31. В чем сущность современных и характеристика составляющих имиджа организации?
32. Что такое SMM, MMM-продвижение?
33. Instagram, как форма для продвижения имиджа.
34. Охарактеризуйте существующие стратегии ведения переговоров.
35. В чем особенности делового протокола в современных условиях?
36. Как организовать общественное мероприятие?
37. Виды официальных приемов?
38. Правила этикета официальных приемов.

39. Охарактеризуйте модель проведения деловых переговоров.
40. Охарактеризуйте шесть зон эффективности для достижения успеха глобальной команды Терри Брейка.
41. Раскройте понятия «нетворкинг», «культура» и их значение в процессе формирования коммуникационного процесса проекта.
42. Как преодолеть недоверие между участниками проекта?
43. Пути преодоления стереотипов?
44. Как бороться с неверными ожиданиями участников проекта?
45. Как преодолеть страх наказания за честную (открытую) коммуникацию?»?
46. В чем состоят культурные различия участников проекта?
47. Основные характеристики компетенций исследователя: способы продвижения.
48. В чем заключается проактивное участие?
49. В чем особенность выступления с презентациями?
50. В чем особенность написания эффективных электронных сообщений?
51. В чем особенность эффективного использования веб-инструментов?
52. Что делает мероприятие эффективным?
53. Назовите факторы успеха при планировании мероприятия.
54. Охарактеризуйте перечень работ по подготовке мероприятия.
55. Успешная фасилитация: пути достижения.
56. Коммуникационные проблемы проекта в современных условиях?
57. В чем разница между модератором и фасилитатором?
58. В чем особенности организации личного интервью?
59. Этапы организации мозгового штурма.
60. Основные компоненты мозгового штурма?
61. Что необходимо отразить в отчете о мозговом штурме?
62. Зачем нужно резюме встречи?
63. Что необходимо учитывать при написании отчёта?
64. Структура и содержание отчета по итогам мероприятия.
65. Охарактеризуйте существующие технологий работы со СМИ.
66. В чем особенности интервью для печатных / электронных / телевизионных СМИ?
67. Как подготовить эффективный пресс-релиз или историю успеха
68. Как организовать успешное мероприятие для прессы?
69. Контакты со СМИ: способы защитить себя.
70. Охарактеризуйте модель проведения с журналистами разных типов.
71. Охарактеризуйте понятие «заинтересованные стороны».
72. Опишите процессы управления заинтересованными сторонами согласно стандарту РМВОК PMI.
73. Какие процессы подразумевает управление заинтересованными сторонами в Р2М?
74. Опишите ключевые шаги модели Р-4R.
75. Заинтересованные стороны согласно ИСО 21500 – это?
76. Осуществите сравнительный анализ международных стандартов по управлению проектами.
77. Дайте характеристику основным моделям взаимодействия с заинтересованными сторонами.
78. Как осуществить процесс идентификации заинтересованных сторон?
79. Охарактеризуйте основные заинтересованные стороны проекта и их интересы.
80. Охарактеризуйте принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами.
81. Кто такие благополучатели? Как их можно классифицировать?
82. Раскройте содержание оргпроекта.
83. Стандарты передовой практики содержат базовые принципы построения эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами, опишите их.
84. Какие существуют три принципа взаимодействия?

85. Дайте характеристику основным принципам обратной связи.
86. Опишите три ступени взаимодействия с заинтересованными сторонами.
87. Как оценить качество взаимодействия с заинтересованными сторонами?
88. Требования международного стандарта к качеству взаимодействия с заинтересованными сторонами.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Процесс обучения по дисциплине Б1.В.09.01 Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами включает следующие основные виды занятий:

- лекции;
- практикоориентированные занятия;
- самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают базовые основы проектного анализа и прогнозирования, финансирования и оценки результативности проектов, ресурсного обеспечения, риск-менеджмента и портфельного отбора.

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: решение кейс-заданий и задач, выполнение тестов.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе основной и дополнительной литературы по учебной дисциплине.

Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с

ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

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

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

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

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Гладченко Т.Н. Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами : учебное пособие для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (магистерская программа «Управление проектами») очной / заочной форм обучения / Т. Н. Гладченко ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2021. – 355 с. – Текст : непосредственный.

2. Гладченко Т.Н. Управление проектами : учебное пособие для обучающихся магистратуры по направлениям подготовки укрупненной группы 38.00.00 «Экономика и управление» / Т.Н. Гладченко, Е. В. Пономаренко , Е. Л. Морозов, А.И. Савенко ; Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» , Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами. – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – 365 с. – Текст : непосредственный.

8.2. Дополнительная литература

Колесников , Д. В. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении : учебно-методическое / Д.В. Колесников, С. М. Качан. - Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2019. – 176 с. – Текст : непосредственный.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 06.11.2025) // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310280/ (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

2. Об организации проектной деятельности в Донецкой Народной Республике : Указ Главы Донецкой Народной Республики от 03.07.2025 № 535 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – URL: <https://npa.dnronline.su/> (дата обращения: 08.04.2026). – Текст : электронный.

3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

4. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики : Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ (ред. от 28.12.2025) // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/ (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

5. Земельный кодекс Донецкой Народной Республики: Закон ДНР от 11.04.2022 № 369-ПНС // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/405683239/> (дата обращения: 01.04.2026). – Текст : электронный.

6. Об утверждении Положения об особенностях определения кадастровой стоимости земельных участков разных категорий земель и выдачи документов об определении кадастровой стоимости земельных участков и удельных показателей кадастровой стоимости земельных участков: Постановление Правительства ДНР от 27.04.2024 № 46-2 // Правительство ДНР : [сайт]. – URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-27-aprelya-2024-g-№-46-2-ob-utverzhdenii-polozheniya-ob-osobennostyah-opredeleniya-kadastrovoj-stoimosti-zemelnyh-uchastkov-r/> (дата обращения: 01.04.2026). – Текст : электронный.

7. Об особенностях регулирования отношений в сфере государственной кадастровой оценки земельных участков в переходный период: Закон ДНР от 27.11.2023 № 26-РЗ (действует до 1 января

2028 года) // Глава ДНР : [сайт]. – URL: <https://glavadnr.ru/doc/zakony/26rz.pdf> (дата обращения: 01.04.2026). – Текст : электронный.

8. Единые методические рекомендации по проектной деятельности (ред. от 02.06.2025) // pm.center. – URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

9. Методические указания по разработке региональных проектов // Официальный портал Правительства Ростовской области. – URL: <https://www.donland.ru/activity/2577/> (дата обращения: 02.04.2026). – Текст : электронный.

10. Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов : стандарт. – Текст : электронный // pm.center. – URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026).

11. Приложение к стандарту "Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов" : чек-листы для кураторов, руководителей, администраторов проектов и проектных офисов. – Текст : электронный // pm.center. – URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026).

12. Порядок проведения контрольных мероприятий проектного офиса Правительства Российской Федерации по оценке фактических параметров национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов. – Текст : электронный // pm.center. – URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026).

13. Дайджест по планированию показателей. – Текст : электронный // pm.center. – URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026).

14. Руководство пользователя по формированию и согласованию паспортов региональных проектов в подсистеме управления национальными проектами государственной интеграционной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет». – Текст : электронный // pm.center. – URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026).

8.4 Интернет-ресурсы

1. Центр проектного менеджмента РАНХиГС : [сайт] URL:<https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/>

2. Департамент бюджетного планирования, государственных программ и национальных проектов Министерства экономического развития Российской Федерации : [сайт] . - URL:<https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/>

3. Методологическое обеспечение разработки и реализации государственных программ Российской Федерации // Министерства экономического развития Российской Федерации : [сайт] . URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d19/metodologicheskoe_obespechenie_razrabotki_i_realizacii_gos_programm_rf/

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

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)

- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License).
- интернет-браузер с возможностью загрузки и воспроизведения аудио- и видеофайлов.

Платформа для совместной работы, онлайн-обучения и проведения мероприятий. МТС Линк.

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Онлайн-версия информационно-правовой системы "КонсультантПлюс" <https://www.consultant.ru/>

Онлайн-версия информационно-правовой системы "Гарант" <https://www.garant.ru/>