

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:24:42
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.02 Лидерство и командообразование

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление государственными 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.01.02 Лидерство и командообразование* 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	7
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	11
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	26
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)	33
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет	35
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	37

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

Дисциплина *Б1.В.01.02 Лидерство и командообразование* 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
Результаты форсайт-сессии (протокол от 13.03.2026)	ПК-1	Способен осуществлять организационно-управленческую деятельность в сфере государственной политики, диагностировать ключевые проблемы социально-экономического развития государства, применять современные технологии организационно-управленческой деятельности	ПК-1.5	Выстраивает эффективные коммуникации с органами власти, бизнес-структурами и общественностью, использует социологические методы для изучения общественного мнения и согласования интересов при реализации государственной политики	ПК-1.5 З-1 Знать современные цифровые платформы, сервисы и технологии, применяемые в системе госуправления ПК-1.5 З-1 Знать цифровые инструменты управления проектами и задачи цифровой трансформации госуправления ПК-1.5 У-1 Уметь использовать цифровые платформы для сбора и анализа данных, а также для предоставления государственных услуг в электронном виде ПК-1.5 У-2 Уметь применять специализированное ПО и цифровые сервисы для планирования, мониторинга и контроля реализации проектов и внутренних административных процессов.

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 – 4 ч., на самостоятельную работу обучающихся – 28 ч. Промежуточная аттестация (Экзамен): 9 ак. час.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина *Б1.В.01.02 Лидерство и командообразование* в соответствии с учебным планом осваивается в 4 семестре и опирается на знания и умения, полученные по дисциплине «Деловые коммуникации», «Самоменеджмент», а также является предшествующей для осваиваемых в дальнейшем дисциплин «Имидж территорий», проектно-технологическая практика.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

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. Лидерство: основные концептуальные положения													
Тема 1.1	Трактовка лидерства	12	2	0	2	1	0		0	0	0	7	Кейс-задания
Тема 1.2	Теории руководства и лидерства	12	2	0	2	1	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Тема 1.3	Современные подходы к лидерству	12	2	0	2	1	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Раздел 2. Территориальный маркетинг													
Тема 2.1	Методические основы менеджмента команды проекта	10	2	0	2	1	0	0	0	0	0	5	Кейс-задания
Тема 2.2	Состав команды и реестр навыков	10	2	0	2	1	0	0	0	0	0	5	Кейс-задания
Тема 2.3	Организационная культура управления командой проекта	10	2		4	1						3	
Раздел 3. Механизмы развития команд													
Тема 3.1	Методы развития команды проекта	12	2	0	4	1	0	0	0	0	0	5	Кейс-задания
Тема 3.2	Психологические аспекты управления персоналом	10	2	0	4	1	0	0	0	0	0	3	Кейс-задания
Тема 3.3	Руководитель проекта	10	2	0	2	1						5	
Промежуточная аттестация			0	0	0	0	0	9	2	0	0	0	экзамен
Итого:		108	18	0	24	9	0	9	2	0	0	28	

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. Лидерство: основные концептуальные положения

Тема 1.1. Трактовка лидерства. ПК-1.5

Рассматривается эволюция понятия «лидерство»: от «фокуса группы» до современного управленческого контекста. Анализируются формальное и неформальное лидерство, их соотношение с руководством и менеджментом. В рамках **ПК-1.5** акцент делается на использовании цифровых платформ для анализа эффективности лидерских практик в государственном управлении.

Кейс-задание «Цифровой портрет лидера».

Тема 1.2. Теории руководства и лидерства. ПК-1.5

Изучаются исторические, поведенческие и ситуационные теории лидерства, стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный). Особое внимание уделяется модели Херси — Бланшара. С позиции **ПК-1.5** студенты учатся применять программное обеспечение для мониторинга стиля управления командами проектов.

Кейс-задание «Адаптация стиля под готовность команды».

Тема 1.3. Современные подходы к лидерству. ПК-1.5

Анализируется новая парадигма: тотальное лидерство, эмоциональный интеллект (EQ), устойчивость и осознанность. Рассматривается модель конкурирующих ценностей. В контексте **ПК-1.5** обсуждается, как цифровые сервисы помогают развивать EQ и собирать обратную связь от команды и граждан.

Кейс-задание «Эмоциональный интеллект в кризисной коммуникации»

Раздел 2. Менеджмент команды проекта

Тема 2.1. Методические основы менеджмента команды проекта. ПК-1.5

Раскрывается сущность команды как высшей формы совместной работы: от рабочей группы до команды с синергией и взаимответственностью. Анализируются отличия команды от группы и коллектива, а также роль управленческой команды в государственных проектах. В рамках **ПК-1.5** рассматривается использование цифровых платформ (например, «Электронный бюджет», СРП) для координации работы команды, распределения полномочий и мониторинга вклада каждого участника в общий результат.

Кейс-задание «Цифровая диагностика: группа, коллектив или команда?»

Тема 2.2. Состав команды и реестр навыков. ПК-1.5

Изучаются четыре классических подхода: эмоциональной сплочённости, ролевой (Белбин, Адизес, Геллерт-Новак), проблемно-ориентированный и динамический. Особое внимание уделяется интегральному подходу, близкому к Agile, для работы в условиях неопределённости. С позиции **ПК-1.5** студенты знакомятся с возможностями специализированного ПО для диагностики командных ролей (онлайн-опросники, assessment-системы, цифровые хартии) и инструментами для регулярной обратной связи.

Кейс-задание «Ролевой аудит проектной команды в госсекторе»

Тема 2.3. Организационная культура управления командой проекта. ПК-1.5

Представлены основные модели жизненного цикла команды (Дрекслера — Сиббета, Такмана, «5F» Долгова, Хакмана). Описаны ритуалы и управленческие действия на каждом этапе: от формирования до завершения. В контексте **ПК-1.5** рассматриваются цифровые инструменты для ретроспектив, сбора обратной связи, фиксации командных норм (цифровые хартии, корпоративные мессенджеры, платформы для совместной работы, такие как МТС Линк или

«Гостех»), а также способы мониторинга устойчивости команды в долгосрочных проектах.
Кейс-задание «Кризис в проекте: диагностика этапа и цифровое вмешательство».

Раздел 3. Механизмы развития команд

Тема 3.1. Методы развития команды проекта. ПК-1.5

Раскрываются этапы командного развития (модель Такмана: формирование, шторм, нормирование, исполнение, завершение) и методы групповой работы. Анализируются шкала делегирования и особенности управления удалённой командой. В рамках ПК-1.5 рассматривается использование цифровых платформ для проведения ретроспектив (Miro, Conceptboard), видеоконференцсвязи (МТС Линк, TrueConf) для ежедневных стендапов, а также специализированного ПО для трекинга задач (Trello, Asana, «Электронный бюджет») для прозрачного распределения ответственности в гибридном формате.

Кейс-задание «Удалённая команда национального проекта: кризис на этапе шторма».

Тема 3.2. Психологические аспекты управления персоналом. ПК-1.5

Рассматриваются природа конфликта, его причины в государственных проектах, модель Томаса — Киллмена (стили поведения в конфликте) и метод картографии конфликта. Анализируются способы конструктивного разрешения противоречий. В контексте ПК-1.5 обсуждается использование цифровых инструментов для анонимного сбора обратной связи (чат-боты в МАКС, корпоративные опросники) о конфликтных ситуациях, ведение базы конфликтов с их классификацией и анализом повторяющихся причин.

Кейс-задание «Межведомственный конфликт в проекте благоустройства».

Тема 3.3. Руководитель проекта. ПК-1.5

Изучаются методы анализа и проектирования рабочих мест, подбор персонала, матрица ответственности RACI и системы мотивации. Особое внимание уделяется нематериальной мотивации в государственном секторе. С позиции ПК-1.5 студенты знакомятся с цифровыми инструментами кадрового учёта и оценки (кадровые порталы, модули «Электронного бюджета» для учёта занятости), а также с платформами для проведения онлайн-опросов (Google Forms, Яндекс.Формы) для мониторинга удовлетворённости и вовлечённости команды.

Кейс-задание «Матрица RACI и мотивация межведомственной команды».

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.			7		
P-1. / Т-1.2.			7		
P-1. / Т-1.3.			8		
P-2. / Т-2.1.			8		
P-2. / Т-2.2.			8		
P-2. / Т-2.3.			8		
P-3. / Т-3.1			8		
P-3. / Т-3.2			8		
P-3. / Т-3.3			8		
Итого: 70			70		

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;
КЗ – кейс-задания;
ПЗ – практическое занятие;
З – решение задач;

Раздел 1. Лидерство: основные концептуальные положения

Тема 1.1. Трактовка лидерства.

Вопросы для опроса:

1. Какие из 12 трактовок лидерства, на ваш взгляд, наиболее критически важны для руководителя государственной программы и почему?
2. Может ли неформальный лидер в проектной команде мешать реализации проекта? Как руководителю-управленцу работать с такой ситуацией?
3. Как вы считаете, можно ли научиться лидерству в госуправлении, или это врожденное качество? Аргументируйте, опираясь на изученные подходы.

Кейс-задание «Цифровой портрет лидера»

Вы — руководитель проектного офиса в региональном министерстве. Вам нужно отобрать кандидата на пост руководителя цифровой трансформации сферы госуслуг. Разработайте анкету-опросник (10 вопросов) для диагностики формальных и неформальных лидерских качеств. Обоснуйте, какие 3 вопроса вы включите в цифровую платформу оценки персонала (например, «Госуслуги. Кадры»). Как вы будете отличать менеджера от лидера с помощью цифровых инструментов?

Тема 1.2. Теории руководства и лидерства.

Вопросы для опроса:

1. Какая из рассмотренных теорий лидерства, на ваш взгляд, наиболее адекватно описывает работу руководителя государственного проекта? Аргументируйте.
2. Может ли один и тот же человек быть эффективным транзакционным лидером в одной ситуации (например, при контроле за расходованием средств) и трансформирующим — в другой (при презентации проекта региону)? Как это связано с ситуационным подходом?
3. Почему чисто «авторитарный» или чисто «либеральный» стили редко эффективны в долгосрочной перспективе управления проектной командой в госсекторе?
4. Как концепция «выращивания лидеров» Конфуция может быть реализована в современной системе государственной службы?

Кейс-задание «Адаптация стиля под готовность команды»

В вашей проектной команде — 4 человека: новичок без мотивации, мотивированный ученик, опытный неуверенный сотрудник и эксперт. Используя модель Херси — Бланшара, опишите, какой стиль (директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий) вы примените к каждому. Заполните таблицу в корпоративной системе управления проектами (например, «Электронный бюджет») и предложите 2 цифровых КРІ для оценки эффективности выбранного стиля.

Тема 1.3. Современные подходы к лидерству.

Вопросы для опроса:

1. Почему концепция «тотального лидерства» особенно актуальна для проектной работы в госсекторе, где традиционно сильна иерархия? Как убедить опытного госслужащего, что ему нужно стать «лидером»?
2. Может ли высокий EQ компенсировать недостаток профессиональных (технических) знаний у руководителя государственного проекта? Аргументируйте, приведите пример.
3. Как развитие эмоционального интеллекта руководителя может напрямую повлиять на ключевые показатели эффективности (КРІ) госпрограммы, такие как «удовлетворенность граждан» или «сроки реализации»?

4. Что для вас лично является самым сложным в развитии осознанности и саморегуляции? Как эти сложности могут проявляться в будущей управленческой работе?

Кейс-задание «Эмоциональный интеллект в кризисной коммуникации»

В соцсети опубликовано видео с грубостью сотрудника МФЦ. Ваша команда — в стрессе, глава района требует «срочно закрыть вопрос». Используя модель EQ Гоулмана (самопознание, саморегуляция, эмпатия, соцнавыки), напишите пошаговый план действий на первые 2 часа. Укажите, какие цифровые сервисы (мессенджеры, чат-боты, платформы сбора обратной связи) помогут собрать данные о мнении граждан и согласовать интересы.

Раздел 2. Менеджмент команды проекта

Тема 2.1. Методические основы менеджмента команды проекта.

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте методы организации принятия решений.
2. Какие выделяют стили управления персоналом?
3. Как осуществляется анализ и проектирование рабочего места?
4. Как осуществляется подбор кадров в команды проекта?
5. Назовите порядок найма и увольнения работников команды.

Кейс-задание «Цифровая диагностика: группа, коллектив или команда?»

Вы — руководитель проектного офиса министерства цифрового развития. Вам поручено сформировать команду для реализации регионального проекта «Цифровая зрелость госуслуг». В неё включены 12 человек: представители разных ведомств (соцзащита, здравоохранение, МФЦ), IT-специалисты и аналитики. На первом совещании вы наблюдаете, что участники:

- обсуждают только свои личные задачи,
- ссылаются на «административный ресурс» своего ведомства,
- не проявляют интереса к общей цели.

Задание (ПК-1.5):

1. Определите, на каком уровне развития находится эта группа (группа, коллектив или команда)? Обоснуйте тремя признаками.
2. Используя цифровую платформу (например, «Электронный бюджет»), предложите **3 цифровых инструмента** для превращения этой группы в команду: какие данные нужно собрать (опросы, KPI), какие отчёты настроить, какие сервисы для коммуникации внедрить.
3. Разработайте **план из трёх шагов** по созданию «взаимоответственности», указав для каждого шага, как цифровая система зафиксирует достижение результата.

Тема 2.2. Состав команды и реестр навыков

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте возможные варианты состава команды.
2. Реестр навыков для руководителя проекта
3. Какие навыки должны быть включены в реестр как обязательные?
4. Какими навыками должен обладать управляющий финансами проекта?
5. Принцип формирования реестра навыков проекта?

Кейс-задание «Ролевой аудит проектной команды в госсекторе»

Ваша команда по внедрению системы «Гостех» в регионе состоит из 6 человек:

- Иванов (руководитель, бывший главный инженер) — любит контролировать все детали, не делегирует.
- Петрова (аналитик) — генерирует много идей, но часто бросает их на полпути.
- Сидоров (юрист) — педантичен, но не умеет работать в срок.
- Козлова (IT-архитектор) — эксперт, но не высказывается на совещаниях.

- Морозов (специалист по закупкам) — отлично находит ресурсы, но конфликтует с командой.
- Новикова (специалист по коммуникациям) — сглаживает конфликты, но не предлагает содержательных решений.

Задание (ПК-1.5):

1. Используя **модель Белбина**, определите, какие роли уже представлены в команде, а каких не хватает (минимум 2 недостающие роли).
2. С помощью **онлайн-опросника** (выберите платформу: Google Forms, Яндекс.Формы или специализированный сервис assessment) разработайте **5 вопросов** для диагностики ролевых предпочтений у новых кандидатов в команду.
3. Предложите **2 цифровых решения** (например, интеграцию с корпоративной СУП, чат-бота в Telegram) для регулярной (раз в 2 недели) оценки того, как члены команды исполняют свои роли и где возникают перекосы.

Тема 2.3. Организационная культура управления командой проекта

Вопросы для опроса:

1. Какие существуют методы адаптации сотрудников?
2. Охарактеризуйте способы мотивации персонала проекта.
3. Какие существуют показатели для оценки эффективности работы команды проекта?
4. Что такое благонадежность сотрудника?
5. Что такое организационная культура?
6. Каковы элементы организационной культуры?
7. Какие существуют типы организационных культур?
8. Дайте характеристику взаимосвязи организационных культур и типов совместной деятельности в проекте.

Кейс-задание «Кризис в проекте: диагностика этапа и цифровое вмешательство»

Команда федерального проекта «Модернизация первичного звена здравоохранения» работает уже 8 месяцев. В последние недели вы фиксируете:

- участники спорят, переходят на личности;
- часть сотрудников (представители регионов) перестали подключаться к видеосовещаниям;
- сроки срываются, никто не хочет брать ответственность;
- при этом опытные члены команды говорят, что «так и должно быть, это рабочий момент».

Задание (ПК-1.5):

1. По модели **Такмана** определите, на каком этапе жизненного цикла находится команда (формирование, шторм, нормализация, эффективная работа, завершение). Обоснуйте.
2. Разработайте **план цифровой интервенции** из 3 мероприятий с использованием конкретных инструментов (МТС Линк, мессенджеры, платформы для ретроспектив, цифровые хартии), чтобы пройти этот этап с минимальными потерями.
3. Создайте **шаблон цифровой ретроспективы** (в формате таблицы для Miro или Excel) по принципу Start / Stop / Continue, адаптированный для государственного проекта. Заполните его 3 пунктами для текущей ситуации.
4. Опишите, как с помощью **СРП-системы («Электронный бюджет»)** можно измерить устойчивость команды (предложите 2 метрики и способ их автоматического сбора).

Раздел 3. Методы развития команд

Тема 3.1. Методы развития команды проекта.

Вопросы для опроса:

1. Типы организационных культур организации.

2. Традиционная модель наставничества.
3. Современные модели наставничества.
4. Тренер, коучер, ментор: общее и отличия.

Кейс-задание «Удалённая команда национального проекта: кризис на этапе шторма»

Вы — руководитель проектного офиса федерального проекта «Цифровая образовательная среда». Ваша команда из 9 человек работает полностью удалённо уже 4 месяца. Участники находятся в разных часовых поясах, представляют министерство образования, IT-компанию-подрядчика, региональные департаменты. В последнее время вы наблюдаете:

- в общем чате возникают споры, переходящие на личности;
- двое участников перестали включать камеру на видеосовещаниях;
- сроки тестирования платформы срываются, никто не признаёт ответственность;
- IT-подрядчик обвиняет госслужащих в «бюрократическом саботаже».

Задание (ПК-1.5):

1. Определите, на каком этапе развития команды по модели **Такмана** она находится. Обоснуйте тремя признаками.

2. Используя **цифровые инструменты** (видеоконференции, мессенджеры, платформы для совместной работы), разработайте **план интервенции из 4 шагов** для стабилизации команды и перехода к этапу нормирования. Для каждого шага укажите конкретный цифровой сервис и формат взаимодействия.

3. Спроектируйте **шаблон еженедельной ретроспективы** в формате Start / Stop / Continue (в виде таблицы для Miro или Excel) с 3 пунктами в каждой колонке, адаптированными для удалённой государственной команды. Объясните, как вы будете собирать ответы участников анонимно (цифровой инструмент).

4. Предложите **2 метрики**, которые можно автоматически собирать через СРП-систему («Электронный бюджет») или корпоративный мессенджер, чтобы диагностировать улучшение командной динамики на этапе исполнения.

Тема 3.2. Психологические аспекты управления персоналом.

Вопросы для опроса:

1. Что такое конфликт?
2. Назовите причины возникновения конфликтов.
3. Охарактеризуйте виды конфликтов. Приведите примеры.
4. Назовите методы разрешения конфликтов.
5. Традиционные стили разрешения конфликтов.
6. Конфликтные ситуации в управлении проектными коллективами и методы их разрешения.

Кейс-задание «Межведомственный конфликт в проекте благоустройства»

Вы — руководитель регионального проекта «Формирование комфортной городской среды» в городе N. В проекте участвуют:

- Департамент архитектуры: настаивает на дорогом дизайн-проекте с уникальными малыми формами.
- Департамент финансов: требует уложиться в бюджет, любой ценой сократить расходы.
- Общественный совет (активные граждане): требуют сохранить зелёные насаждения в парке, угрожают протестами.
- Управление благоустройства (ваши подчинённые): боятся не уложиться в сроки из-за постоянных правок.

Конфликт перешёл в публичную плоскость: местные СМИ опубликовали статью «Чиновники не могут поделить бюджет на детскую площадку». Глава региона потребовал решить вопрос за 5 дней.

Задание (ПК-1.5):

1. Определите **тип конфликта** для каждой пары сторон. Составьте **карту конфликта** по методике Корнелиус и Фэйр: в центре — проблема, вокруг — 4 участника, их потребности и опасения (заполните таблицу).

2. Для трёх заинтересованных сторон (Архитектура, Финансы, Общественный совет) определите по модели **Томаса — Киллмена**, какой стиль поведения они, вероятно, демонстрируют. Обоснуйте.

3. Разработайте **стратегию фасилитации переговоров** (пошаговый план действий руководителя проекта на 5 дней): какие конкретные вопросы вы зададите каждой стороне, как предложите найти решение, удовлетворяющее ключевые потребности.

4. Используя **цифровые инструменты** (чат-бот в Telegram, онлайн-опрос в Яндекс.Формах, корпоративный мессенджер), опишите:

- как вы проведёте **анонимный сбор информации** о позициях сторон до начала переговоров (3 вопроса);

- как вы будете **фиксировать и распространять договорённости** (цифровой протокол);

- как вы настроите **раннее предупреждение** о повторении подобного конфликта (метрика для дашборда проекта).

Тема 3.3. Руководитель проекта

Вопросы для опроса:

1. Четырёх стадийная модель формирования команды.

2. Роль менеджера в команде.

3. Лидерские качества менеджера проекта.

4. Характеристики команды и лидерство во время развития команды

Кейс-задание «Матрица RACI и мотивация межведомственной команды»

Вы — руководитель проекта по внедрению системы «Гостех» в регионе. В команду входят:

- Сидоров (Министерство цифрового развития) — технический эксперт;
- Петрова (Министерство финансов) — контролирует бюджет;
- Козлов (подрядная IT-компания) — разработчик;
- Морозова (МФИЦ) — эксперт по обслуживанию граждан;
- Соколов (юридический департамент) — проверяет нормативные акты.

На прошлой неделе срыв срока согласования технического задания: Петрова ждала подписей от юриста, юрист ссылался на отсутствие данных от подрядчика, подрядчик — на неясные требования от Минцифры. Возник взаимный конфликт.

Задание (ПК-1.5):

1. Составьте **матрицу ответственности RACI** для процесса «Согласование технического задания» (5 задач: подготовка ТЗ, экспертиза ТЗ, юр. проверка, согласование бюджета, утверждение). Для каждого участника проставьте R, A, S, I (на одну задачу — один A).

2. Выявите **узел отсутствия делегирования и недостаток ресурсов** в вашей матрице. Предложите 2 корректировки в распределении ролей.

3. Используя **теорию Герцберга**, разработайте **систему нематериальной мотивации** для каждого из 5 участников команды. Укажите, какие гигиенические факторы вы обеспечите, а какие мотиваторы предложите.

4. С помощью **цифровой платформы** (предложите конкретную — например, «Электронный бюджет», «1С:ЗУП», Google Forms) опишите, как вы будете:

- собирать обратную связь об удовлетворённости взаимодействием в команде (3 вопроса);

- измерять индивидуальный вклад в общий результат (2 метрики);

- публично признавать достижения (формат в корпоративном портале).

5.3. Три 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	0,3	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:

1. Закрытый тип (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите **один** правильный вариант ответа.

1. Какой признак отличает **неформальное лидерство** от формального?

- а) наличие должностной инструкции
- б) основано на авторитете и доверии
- в) закреплено приказом руководителя
- г) предполагает бюджетные полномочия

Правильный ответ: б

2. Согласно модели Херси — Бланшара, для сотрудника с **высокой компетентностью и низкой мотивацией** рекомендуется стиль:

- а) директивный
- б) наставнический
- в) поддерживающий
- г) делегирующий

Правильный ответ: в

3. Какой компонент эмоционального интеллекта по Гоулману отвечает за «умение учитывать чувства других при принятии решений»?

- а) саморегуляция
- б) эмпатия
- в) мотивация
- г) социальные навыки

Правильный ответ: б

2. Открытый тип (развёрнутый ответ)

Инструкция: дайте развёрнутый, аргументированный ответ (5–10 предложений).

Вопрос (соотнесён с ПК-1.5):

Опишите, как с помощью цифровой платформы управления проектами (например, «Электронный бюджет» или «Госуслуги. Проекты») можно **измерить эффект от внедрения лидерских практик** в команде государственной программы. Назовите не менее 3 цифровых КРІ и объясните, почему они отражают именно лидерство, а не менеджмент.

Пример эталонного ответа:

- КРІ 1: «Индекс психологического климата» (ежемесячный опрос в цифровой системе) — отражает доверие к лидеру.
- КРІ 2: «Доля инициатив снизу» (количество предложений от команды, зарегистрированных в системе) — показывает мотивационное лидерство.
- КРІ 3: «Скорость принятия решений в кризисном чате» (по меткам времени в СДО) — характеризует саморегуляцию и устойчивость лидера.
- Вывод: менеджмент измеряет сроки и бюджет, лидерство — вовлечённость, инициативность и доверие, что фиксируется цифровыми следами.

3. Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание 1. Сопоставление стилей и ситуаций

Соотнесите стиль руководства (колонка 1) с конкретной ситуацией в госпроекте (колонка 2). Запишите пары (например, 1-В).

№	Стиль руководства	Буква	Ситуация в госпроекте
1	Директивный (S1)	А	Команда-эксперты просят только обозначить итоговую цель
2	Наставнический (S2)	Б	Сотрудник компетентен, но демотивирован из-за бюрократии
3	Поддерживающий (S3)	В	Срочный кризис: новички теряются, нужны чёткие указания
4	Делегирующий (S4)	Г	Сотрудник мотивирован, но не хватает практических навыков

Правильный ответ: 1-В, 2-Г, 3-Б, 4-А.

Дополнительное задание (обоснование): Выберите одну из составленных пар и объясните, почему именно этот стиль подходит для указанной ситуации, с опорой на теорию Херси — Бланшара. Упомяните, как цифровая платформа (например, «СРП-система») может подсказать руководителю смену стиля.

Пример обоснования: Пара 2-Г (наставнический — мотивированный, но некомпетентный сотрудник). По теории Херси — Бланшара, для «энтузиаста-новичка» нужно много указаний (обучить) и много поддержки (мотивировать). Цифровая платформа может автоматически напомнить руководителю провести обучающий вебинар и назначить чек-лист задач, а также отправить в чат-бот сотрудника шаблоны и базу знаний.

КТ – 2.

Тема 2.1, Тема 2.2., Тема 2.3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. Закрытый тип (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите один правильный вариант ответа.

1. Какая из перечисленных характеристик отличает команду от рабочей группы?
а) наличие формального руководителя

- б) разделяемая ответственность за общий результат («Мы-мышление»)
- в) выполнение индивидуальных заданий
- г) жёсткая иерархическая структура

Правильный ответ: б

2. Согласно модели **Белбина**, роль, которая отвечает за поиск ресурсов и информации вне команды, называется:

- а) Генератор идей
- б) Доводчик
- в) Исследователь ресурсов
- г) Координатор

Правильный ответ: в

3. На каком этапе жизненного цикла команды по **Такману** возникают конфликты, борьба за лидерство и поляризация мнений?

- а) Формирование
- б) Шторм
- в) Нормализация
- г) Завершение

Правильный ответ: б

4. Эффект **Рингельмана** (социальная лень) заключается в том, что:

- а) чем больше команда, тем выше синергия
- б) средний индивидуальный вклад снижается с ростом численности группы
- в) женщины более ленивы в команде, чем мужчины
- г) дружеские отношения всегда снижают производительность

Правильный ответ: б

5. Какой из факторов в модели «5F» **М. Долгова** отвечает за конкурентоспособность команды через учёт требований клиентов и партнёров?

- а) Цель
- б) Лидер
- в) Состав
- г) Внешняя среда

Правильный ответ: г

2. Открытый тип (развёрнутый ответ)

Инструкция: дайте развёрнутый, аргументированный ответ (5–10 предложений).

Вопрос (соотнесён с ПК-1.5):

В государственном проекте «Формирование комфортной городской среды» команда состоит из 18 человек (представители 5 ведомств, общественники, подрядчики). Вы замечаете признаки социальной лени: часть участников отмалчиваются на совещаниях, ссылаются на «других», сроки срываются. Используя **цифровые инструменты** (СРП-систему, корпоративный портал, мессенджеры), опишите **конкретный план из 4 шагов** по усилению личной ответственности и измерению вклада каждого. Для каждого шага укажите, какие данные вы соберёте и как они будут анализироваться.

Пример эталонного ответа:

1. **Настройка индивидуальных KPI в СРП-системе** («Электронный бюджет»): каждому участнику назначаются 2–3 конкретных результата с весовыми коэффициентами, система автоматически привязывает выполнение к общему графику проекта.

2. **Внедрение регулярного цифрового отчёта «Три достижения недели»** (через корпоративный портал или чат-бота): сотрудник фиксирует свой личный вклад, руководитель видит отчётность в дашборде.

3. **Проведение анонимных опросов о командном вкладе** (инструмент обратной связи 360 градусов): раз в месяц участники оценивают коллег, система агрегирует данные и подсвечивает «скрытых» участников.

4. **Публичный цифровой дашборд прогресса с признанием достижений**: на еженедельной планёрке в МТС Линк демонстрируется экран с индивидуальными вкладами (без рейтинга стыда, но с зонами развития).

Собранные данные (процент выполненных KPI, активность в опросах, частота отчётов) анализируются руководителем проекта ежемесячно для корректировки состава команды или методов мотивации.

3. Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание 1. Сопоставление: роли по Белбину и их признаки

Соотнесите **командную роль по Белбину** (колонка 1) с **ключевым признаком поведения** (колонка 2). Запишите пары (например, 1-Д).

№	Роль по Белбину	Буква	Признак поведения
1	Генератор идей (Plant)	А	Завершает задачу, проверяет детали, не терпит ошибок
2	Координатор (Coordinator)	Б	Ищет контакты вне команды, привлекает ресурсы
3	Доводчик (Completer-Finisher)	В	Предлагает нестандартные решения, склонен к инновациям
4	Исследователь ресурсов (Resource Investigator)	Г	Выступает посредником, формулирует цели, «капитан»
5	Реализатор (Implementer)	Д	Преобразует идеи в практические планы, дисциплинирован

Правильный ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б, 5-Д.

Дополнительное задание (обоснование с ПК-1.5):

Выберите **одну роль**, которая, на ваш взгляд, чаще всего отсутствует в государственных проектных командах, и объясните, как с помощью **цифровой платформы для подбора и оценки персонала** можно выявить участников, склонных к этой роли. Напишите 2–3 предложения.

Пример обоснования:

Чаще всего в госпроектах отсутствует «Исследователь ресурсов» — сотрудник, который ищет внешние контакты, финансирование и информацию за пределами команды. С помощью цифровой платформы (например, модуля «Кадровый резерв» в «Электронном бюджете») можно внедрить короткий онлайн-опросник на основе методики Белбина, а также анализировать цифровой след в корпоративной почте и мессенджерах (количество новых контактов, запросов к подрядчикам), чтобы выявлять таких сотрудников.

Задание 2. Сопоставление: модели жизненного цикла команды

Соотнесите **модель командообразования** (колонка 1) с её **ключевой идеей** (колонка 2). Запишите пары.

№	Модель	Буква	Ключевая идея
1	Дрекслера — Сиббета (7 фаз)	А	Команда эффективна при правильном организационном контексте и дизайне
2	Такмана (5 стадий)	Б	Конфликт («шторм») — естественная и необходимая стадия роста
3	Хакмана (командная работа)	В	Каждый этап требует своих ритуалов; неудачно пройденная фаза заставляет возвращаться
4	Долгова («5F»)	Г	Пять взаимосвязанных факторов: внешняя среда, цель, лидер, состав, взаимодействие
5	Деркача — Калинина — Синягина	Д	Комплектование → сыгровка → диагностика и совершенствование

Правильный ответ: 1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г, 5-Д.

Дополнительное

задание

(обоснование):

Для государственного долгосрочного проекта (3–5 лет) выберите две модели, которые вы будете использовать одновременно, и объясните почему (2–3 предложения с учётом ПК-1.5).

Пример ответа:

Буду использовать модель **Такмана** для диагностики текущей стадии команды (формирование, шторм и т.д.) и модель **Дрекслера — Сиббета** для детальной работы на каждой фазе, так как она предлагает конкретные ритуалы и чёткие критерии завершения этапов. В СРП-системе я настрою ежемесячный опрос по признакам фаз обеих моделей, что позволит своевременно корректировать управленческие действия и не возвращаться на предыдущие этапы из-за нерешённых задач.

Задание 3. Упорядочивание (последовательность этапов)

Расположите шаги формирования команды по модели **Деркача — Калинина — Синягина** в логической последовательности (цифры от 1 до 3):

- А) Сыгровка команды: согласование видения, выработка плана работы, отработка коммуникативных навыков
- Б) Комплектование: подбор участников на основе индивидуальных способностей, личностных особенностей и профессиональных навыков
- В) Диагностика и совершенствование: оценка командных характеристик и корректировка управленческих процессов

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В.

Обоснование (1 предложение с ПК-1.5):

В цифровой системе управления проектами можно автоматизировать все три этапа: база компетенций для комплектования, цифровые командные хартии и онлайн-опросы для сыгровки, а также дашборды с метриками зрелости команды для диагностики.

КТ – 3.

Тема 3.1, Тема 3.2., Тема 3.3

1. Закрытый тип (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите один правильный вариант ответа.

1. На каком этапе развития команды по модели **Такмана** участники демонстрируют зависимость от формального лидера, ведут себя сдержанно и изучают регламенты?

- а) Шторм (Storming)
- б) Нормирование (Norming)
- в) Формирование (Forming)
- г) Исполнение (Performing)

Правильный ответ: в

2. В матрице ответственности **RACI** буква «А» (Accountable) означает:

- а) Исполнитель, выполняющий работу
- б) Лицо, которое нужно информировать о результате
- в) Лицо, чьё мнение необходимо учесть
- г) Лицо, несущее окончательную ответственность (единственное на задачу)

Правильный ответ: г

3. Согласно двухфакторной теории **Герцберга**, «признание заслуг и интересная работа» относятся к:

- а) Гигиеническим факторам
- б) Мотиваторам
- в) Факторам социальной лени
- г) Демотиваторам

Правильный ответ: б

4. Какой стиль поведения в конфликте по модели **Томаса — Киллмена** характеризуется высокой ориентацией на свои интересы и низкой — на интересы другого?

- а) Сотрудничество
- б) Компромисс
- в) Соперничество (Принуждение)
- г) Приспособление

Правильный ответ: в

5. Метод **картографии конфликта** (Корнелиус, Фэйр) предполагает в первую очередь:

- а) Определение виновной стороны
- б) Формулировку проблемы и выявление потребностей/опасений участников
- в) Вызов вышестоящего начальника для арбитража
- г) Публичное осуждение конфликтующих сторон

Правильный ответ: б

2. Открытый тип (развёрнутый ответ)

Инструкция: дайте развёрнутый, аргументированный ответ (5–10 предложений).

Вопрос (соотнесён с ПК-1.5):

Вы руководите удалённой проектной командой из 10 человек (представители 4 ведомств). Вы замечаете, что на этапе «шторма» (Storming) продуктивные конфликты переросли в личные противостояния, а один из членов команды (представитель подрядчика) полностью самоустранился — не отвечает в чатах, не включает камеру. Используя **цифровые инструменты** (видеоконференции, мессенджеры, платформы для ретроспектив, трекеры задач), опишите **пошаговый план из 4 действий** для возвращения команды к продуктивной работе. Для каждого шага укажите:

- конкретный цифровой сервис/инструмент;
- формат взаимодействия (индивидуальный или групповой);
- как вы измерите успешность шага.

Пример эталонного ответа:

1. **Индивидуальный видеозвонок с самоустранившимся участником** (МТС Линк, 30 мин, конфиденциально). Задача — выявить причины: перегрузка, личный конфликт, непонимание задачи. Успех: участник называет конкретную проблему и соглашается на следующий шаг.

2. **Анонимный опрос команды о климате и барьерах** (Google Forms, анонимно, 5 вопросов). Вопросы: «Что мешает эффективно работать?», «Кто чаще всего вступает в личные конфликты?». Успех: получено не менее 70% ответов, выявлены 2–3 системные причины.

3. **Фасилитируемая видеовстреча по правилам коммуникации** (Migo для совместной доски, Zoom с включёнными камерами). На доске команда фиксирует: нормы общения в чате, процедуру эскалации конфликтов, формат еженедельной ретроспективы. Успех: утверждён протокол с 5 нормами.

4. **Настройка еженедельного дашборда вовлечённости** (интеграция Trello/«Электронного бюджета» с корпоративным мессенджером). Метрики: % выполненных задач в срок, количество сообщений от каждого участника в рабочих чатах, регулярность подключения к видео. Успех: через 2 недели дашборд показывает рост вовлечённости у 80% команды.

3. Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание 1. Сопоставление: этапы развития команды и управленческие действия

Соотнесите этап развития команды по Такману (колонка 1) с наиболее эффективными действиями руководителя (колонка 2). Запишите пары (например, 1-Д).

№	Этап (модель Такмана)	Буква	Эффективные действия руководителя
1	Формирование (Forming)	А	Фасилитировать конфликты, выявлять истинные интересы сторон
2	Шторм (Storming)	Б	Сосредоточиться на стратегии, делегировать, отмечать успехи
3	Нормирование (Norming)	В	Чётко обозначить миссию, цели, роли и процедуры
4	Исполнение (Performing)	Г	Провести итоговую ретроспективу, поблагодарить, оформить архив
5	Завершение (Adjourning)	Д	Легитимизировать выработанные нормы, начать делегировать

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Д, 4-Б, 5-Г.

Дополнительное задание (обоснование с ПК-1.5):

Выберите **один этап**, на котором, на ваш взгляд, чаще всего «застревают» государственные проектные команды. Объясните почему (2–3 предложения) и предложите **цифровой инструмент**, который поможет команде перейти на следующий этап. Опишите, как именно этот инструмент будет использован.

Пример ответа:

Чаще всего команды государственных проектов застревают на этапе **«Шторм» (Storming)** из-за межведомственных противоречий и бюрократических барьеров. Цифровой инструмент — **Miro (онлайн-доска для совместной работы)**. Я создам шаблон «Карта конфликта»: в центре проблема, вокруг — потребности и опасения каждого ведомства. Команда в асинхронном режиме (или на фасилитируемой встрече) заполняет стикеры, что позволяет перевести личные обвинения в плоскость структурированного анализа и поиска решений.

Задание 2. Сопоставление: теории мотивации и их применение в госпроекте

Соотнесите **теорию мотивации** (колонка 1) с её **ключевой идеей и примером применения в госпроекте** (колонка 2). Запишите пары.

№	Теория мотивации	Буква	Ключевая идея и пример в госпроекте
1	Иерархия потребностей Маслоу	А	Ожидание результата → ожидание вознаграждения → ценность. Пример: прозрачная связь КРІ с премией
2	Двухфакторная теория Герцберга	Б	Сотрудник — ответственный и инициативный, можно делегировать. Пример: дать команде право выбора методики
3	Теория Х-У Мак-Грегора (У)	В	Потребности выстроены в пирамиду: сначала физиология и безопасность, потом самореализация
4	Теория ожиданий Врума	Г	Гигиенические факторы (оклад, условия) + мотиваторы (признание, интересная работа)
5	Теория Z Оучи	Д	Коллективное принятие решений, забота о сотрудниках, долгосрочная занятость

Правильный ответ: 1-В, 2-Г, 3-Б, 4-А, 5-Д.

Дополнительное задание (обоснование):

Для государственного проекта с ограниченным бюджетом на материальное стимулирование выберите **теорию**, которая даёт наибольшее количество инструментов **нематериальной мотивации**, и приведите **3 конкретных примера** из практики ГМУ, как эти инструменты можно реализовать (с опорой на ПК-1.5 — цифровые платформы).

Пример ответа:

Наибольшие возможности для нематериальной мотивации даёт **двухфакторная теория Герцберга**, а именно работа с мотиваторами:

- Признание заслуг** — на корпоративном портале («Электронный бюджет») размещать ежемесячный дашборд «Герои проекта» с фото и описанием вклада участника.
- Интересная и значимая работа** — в СРП-системе настроить для каждого участника визуализацию связи его задач с итоговым социальным эффектом (например, «Вы настроили модуль — 5000 граждан получили услугу быстрее»).
- Ответственность и полномочия** — через матрицу RACI в цифровой системе закрепить за участниками зоны принятия решений и предоставить доступ к соответствующей информации без дополнительных согласований.

Задание 3. Упорядочивание (последовательность действий при разрешении конфликта)

Расположите **шаги управления конфликтом** в логической последовательности (цифры от 1 до 5):

- А) Поиск решений: фасилитация переговоров, генерация вариантов, удовлетворяющих ключевые потребности
- Б) Закрепление договорённостей: оформление протокола, изменение регламентов, мониторинг исполнения
- В) Диагностика: признание факта конфликта, определение типа, стадии и состава сторон
- Г) Картография: выявление истинных потребностей и опасений каждого участника (индивидуальные беседы)
- Д) Организация переговорного процесса: выбор медиатора, определение правил коммуникации, времени и места

Правильный ответ: 1-В, 2-Г, 3-Д, 4-А, 5-Б.

Обоснование (1 предложение с ПК-1.5):

В цифровой системе управления проектами можно автоматизировать все шаги: через модуль «Конфликты» фиксировать инциденты (Диагностика), анонимно собирать потребности сторон через чат-бот (Картография), назначать онлайн-переговоры с видеофиксацией (Организация), сохранять решения в базе знаний (Закрепление).

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 экзамена.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Раздел 1. Лидерство: основные концептуальные положения

Тема 1.1. Трактовка лидерства

Закрытый тип

Что из перечисленного является **отличительным признаком неформального лидерства?**

- наличие должностной инструкции
- основано на авторитете и доверии
- закреплено приказом руководителя
- предполагает бюджетные полномочия

Правильный ответ: б

Открытый тип

Опишите, как с помощью **цифровой платформы управления персоналом** (например, модуля «Кадры» в «Электронном бюджете») можно диагностировать наличие у государственного служащего качеств неформального лидера в проектной команде. Назовите не менее 3 цифровых индикаторов (метрик) и объясните, почему каждый из них важен.

Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание: Соотнесите тип лидерства с источником влияния. Запишите пары (например, 1-А).

- Формальное лидерство (руководство) → А) Личная харизма, уважение коллег
- Неформальное лидерство → Б) Должностные полномочия, приказы
- Управленческое лидерство → В) Сочетание должности и личного авторитета

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В.

Обоснование: Выберите тип «Управленческое лидерство» и объясните, почему в государственном проекте для успеха критически важно именно оно (а не только формальное руководство). Приведите пример из практики государственного проекта и укажите, какой цифровой инструмент поможет оценить уровень управленческого лидерства у руководителя.

Тема 1.2. Теории руководства и лидерства

Закрытый тип

Согласно модели ситуационного лидерства **Херси — Бланшара**, для сотрудника с **высокой компетентностью и низкой мотивацией** рекомендуется стиль:

- директивный

- б) наставнический
- в) поддерживающий
- г) делегирующий

Правильный ответ: в

Открытый тип

Опишите **прикладное значение модели Херси — Бланшара** для руководителя государственного проекта. Приведите конкретный пример (реальный или гипотетический) применения разных стилей к разным членам команды (минимум к двум). В ответе укажите, как **цифровая система управления проектами** (например, «Электронный бюджет») может автоматически подсказывать руководителю необходимость смены стиля на основе данных о загрузке, сроках и качестве выполнения задач.

Комбинированный тип (последовательность + обоснование)

Задание: Расположите **этапы эволюции теорий лидерства** в хронологическом порядке (от самого раннего к самому позднему). Запишите последовательность букв.

- А) Ситуационные теории
- Б) Теории черт («героические»)
- В) Поведенческие теории
- Г) Современные интегральные концепции
- Д) Античные учения (Платон, Конфуций)

Правильный ответ: Д, Б, В, А, Г (или 1-Д, 2-Б, 3-В, 4-А, 5-Г).

Обоснование: Выберите **переход от теорий черт к поведенческим теориям** и объясните, почему этот переход был важен для управления проектными командами в государственном секторе. Как этот теоретический сдвиг отразился на современных **цифровых инструментах оценки лидеров** (например, в assessment-центрах онлайн)?

Тема 1.3. Современные подходы к лидерству

Закрытый тип

Какой компонент **эмоционального интеллекта по Д. Гоулману** отвечает за «умение учитывать чувства других при принятии решений»?

- а) саморегуляция
- б) эмпатия
- в) мотивация
- г) социальные навыки

Правильный ответ: б

Открытый тип

Объясните, почему концепция **«Тотального лидерства»** (лидерство на всех уровнях) критически важна для государственных проектов в условиях цифровой трансформации. Опишите, как **цифровые платформы для сбора обратной связи (метод 360 градусов)** и **корпоративные базы знаний** могут помочь развивать лидерские качества не только у руководителя, но и у рядовых членов проектной команды. Приведите 2 конкретных цифровых инструмента (например, платформы или сервисы) и способ их применения.

Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание: Соотнесите **уровень развития лидера по концепции Тотального лидерства** с его **содержанием**. Запишите пары.

1. Личная эффективность → А) Ведение организации, стратегия, выстраивание процессов
2. Личное лидерство → Б) Управление собой, временем, приоритетами

3. Мотивационное лидерство → В) Ведение других, развитие их потенциала, вдохновение

4. Стратегическое лидерство → Г) Ведение своей жизни по собственному сценарию, осознанность

Правильный ответ: 1-Б, 2-Г, 3-В, 4-А.

Обоснование: Почему личная эффективность является базисом (первым уровнем) для всех остальных уровней лидерства? Как цифровой инструмент (например, мобильное приложение для трекинга времени, постановки личных целей или ведения дневника эмоций) может помочь государственному служащему развить этот уровень?

Раздел 2. Команда и управление организацией

Тема 2.1. Команда и управление организацией

Закрытый тип

Какая из перечисленных характеристик отличает команду от рабочей группы?

- а) наличие формального руководителя
- б) разделяемая ответственность за общий результат («Мы-мышление»)
- в) выполнение индивидуальных заданий
- г) жёсткая иерархическая структура

Правильный ответ: б

Открытый тип

Опишите различия между группой, коллективом и командой на примере межведомственной рабочей группы по реализации национального проекта «Цифровая образовательная среда». Используя цифровую платформу для совместной работы (например, Miro, Concertboard или корпоративный портал на базе «Гостеха»), предложите 3 цифровых инструмента, которые помогут перевести группу на уровень команды (усилить взаимответственность и синергию). Для каждого инструмента укажите, как именно он работает и какой признак команды он развивает.

Комбинированный тип (заполнение пропусков + обоснование)

Задание: Заполните пропуски в таблице ниже, выбрав правильное слово: **ГРУППА**, **КОЛЛЕКТИВ** или **КОМАНДА**.

Характеристика	Тип
Мышление из фокуса личных целей: «Я что-то делаю вместе с какими-то другими»	_____
Понимание и признание общих целей, действие из фокуса общего результата, разделяемая ответственность	_____
Есть общие нормы и стандарты, но они установлены сверху, ответственность одного или нескольких	_____

Правильный ответ: ГРУППА, КОМАНДА, КОЛЛЕКТИВ.

Обоснование: Выберите строку КОМАНДА и объясните, как цифровой дашборд в СРП-системе (системе управления проектами) может визуализировать «Мы-мышление» и взаимответственность. Какие конкретные метрики (не менее 2) должны быть на таком дашборде и как они собираются автоматически?

Тема 2.2. Основные подходы к формированию команд

Закрытый тип

Согласно модели командных ролей **Р.М. Белбина**, роль, которая отвечает за завершение задачи, проверку деталей и исправление ошибок, называется:

- а) Генератор идей
- б) Доводчик (Completer-Finisher)
- в) Исследователь ресурсов
- г) Мотиватор

Правильный ответ: б

Открытый тип

Представьте, что вы формируете команду для внедрения **цифровой платформы «Гостех»** в регионе (проект по оказанию государственных услуг в электронном виде). Используя **ролевую модель Белбина** (9 ролей), определите, какие **5 ролей** являются критически важными в первую очередь. Обоснуйте выбор каждой роли применительно к задачам этого проекта. Затем опишите, как с помощью **онлайн-опросника** (на любой цифровой платформе — Google Forms, Яндекс.Формы или специализированном сервисе) вы проведёте диагностику ролевых предпочтений у кандидатов. Приведите **5 примеров вопросов** (по одному на каждую выбранную роль).

Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание: Соотнесите **автора ролевой модели** с **ключевым понятием**. Запишите пары.

1. Р.М. Белбин → А) РАЕІ (Производитель, Администратор, Предприниматель, Интегратор)
2. И. Адизес → Б) 9 командных ролей (Генератор идей, Доводчик, Исследователь ресурсов и др.)
3. М. Геллерт и К. Новак → В) 6 ролей (Организатор, Модератор, Генератор идей, Душа команды, Связной, Детализатор)

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В.

Обоснование: Выберите **одну из трёх моделей** (например, Адизеса) и объясните, почему её использование в государственном проекте может **предотвратить конфликты** при распределении ролей в межведомственной команде. Как цифровая система (например, модуль «Команда проекта» в СРП «Электронный бюджет») может автоматизировать ролевую диагностику и поддерживать баланс ролей в динамике проекта?

Тема 2.3. Жизненный цикл команды и её устойчивость

Закрытый тип

На каком этапе жизненного цикла команды по модели **Брюса Такмана** возникают конфликты, борьба за лидерство и поляризация мнений?

- а) Формирование (Forming)
- б) Шторм (Storming)
- в) Нормирование (Norming)
- г) Завершение (Adjourning)

Правильный ответ: б

Открытый тип

Опишите **модель жизненного цикла команды Дрекслера — Сиббета** (7 фаз). Почему эта модель считается более детальной и подходящей для управления долгосрочными государственными проектами по сравнению с пятистадийной моделью Такмана? Используя **цифровую платформу для ретроспектив** (например, Miro, Conceptboard или «СБЕР.Шторм»), разработайте **шаблон для фазы «Обновление» (7-я фаза)**. Какие конкретные вопросы нужно задать команде, какие данные собрать из СРП-системы, чтобы принять обоснованное решение о роспуске или реформировании команды на новый этап проекта?

Комбинированный тип (последовательность + обоснование)

Задание: Расположите **стадии модели Такмана** в правильном порядке (от первой к последней). Запишите последовательность букв.

- А) Performing (Исполнение)
- Б) Storming (Шторм)
- В) Norming (Нормирование)
- Г) Forming (Формирование)
- Д) Adjourning (Завершение)

Правильный ответ: Г, Б, В, А, Д.

Обоснование: Выберите **стадию «Шторм» (Storming)** и объясните, почему руководитель государственного проекта **не должен её подавлять** административными методами, а должен фасилитировать. Предложите **2 цифровых инструмента** для сбора анонимной обратной связи от команды на этой стадии и **3 конкретных вопроса** для онлайн-опроса, которые помогут перевести конфликт из деструктивного русла в конструктивное.

Раздел 3. Методические основы менеджмента команды и психологические аспекты

Тема 3.1. Развитие команды

Закрытый тип

Эффект **Рингельмана** (социальная лень) заключается в том, что:

- а) чем больше команда, тем выше синергия
- б) средний индивидуальный вклад снижается с ростом численности группы
- в) женщины проявляют социальную лень в меньшей мере, чем мужчины
- г) дружеские отношения всегда снижают производительность

Правильный ответ: б

Открытый тип

Ваша проектная команда по внедрению регионального сегмента цифровой платформы состоит из 15 человек, работающих полностью удалённо. Вы замечаете признаки **социальной лени**: часть участников отмалчивается на совещаниях, сроки срываются, никто не хочет брать ответственность за общий результат. Используя **цифровые инструменты** (систему управления проектами, мессенджеры, платформы для видеоконференций и ретроспектив), разработайте **план из 4 последовательных шагов** по усилению личной ответственности. Для каждого шага укажите: конкретный цифровой сервис, формат взаимодействия (индивидуальный или групповой) и метрику, по которой вы измерите успех шага.

Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание: Соотнесите **проблему удалённой команды с цифровым способом её решения**. Запишите пары.

1. Снижение неформального общения и ослабление горизонтальных связей → А) Ежедневный трекинг задач в Trello/Asana с публичными комментариями
2. Соккрытие ошибок из-за страха наказания → Б) «Виртуальные кофе-брейки», рандомизаторы (RandomCoffee), неформальные видео-встречи
3. Неравномерная загрузка и вклад («социальная лень») → В) Анонимный опрос в чат-боте + ретроспектива в Migo с акцентом на «безопасную среду»

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А.

Обоснование: Выберите **одну пару** (например, «Социальная лень → публичный трекинг задач») и объясните механизм работы цифрового инструмента. Какой психологический механизм (например, публичная ответственность или социальное сравнение) при этом срабатывает? Как вы убедитесь, что проблема действительно решена (предложите конкретную метрику)?

Тема 3.2. Методические основы менеджмента команды

Закрытый тип

В матрице ответственности **RACI** буква «С» (Consulted) означает:

- а) Исполнитель, непосредственно выполняющий работу
- б) Лицо, которое нужно информировать о результате после завершения
- в) Лицо, чьё мнение необходимо учесть до принятия решения
- г) Лицо, несущее окончательную (единственную) ответственность за результат

Правильный ответ: в

Открытый тип

Составьте **матрицу ответственности RACI** для процесса «**Согласование изменений в бюджете государственного проекта**». Используйте следующие 4 задачи: (1) инициация изменения, (2) финансово-экономическая экспертиза, (3) юридическая проверка, (4) итоговое утверждение. Участники: Руководитель проекта (РП), Финансовый департамент (ФД), Юридический отдел (ЮО), Контрольный орган (КО), Заказчик (ЗК). Проставьте для каждого участника коды (R, A, C, I) по каждой задаче, соблюдая правило: **на одну задачу — только один «А»**. Затем **проанализируйте матрицу горизонтально** (для каждого участника) и вертикально (для каждой задачи). Найдите «узел отсутствия делегирования» или «недостаток ресурсов» и предложите корректировку распределения ролей.

Комбинированный тип (сопоставление + обоснование)

Задание: Соотнесите **теорию мотивации** с её **ключевой идеей**. Запишите пары.

1. Двухфакторная теория Ф. Герцберга → А) Пирамида потребностей: от физиологии до самореализации
2. Теория ожиданий В. Врума → Б) Мотивация = усилия × результат × значимость (валентность)
3. Иерархия потребностей А. Маслоу → В) Гигиенические факторы (условия) + мотиваторы (содержание работы)
4. Теория Z У. Оучи → Г) Вовлечённость сотрудников, коллективное принятие решений, забота о благополучии

Правильный ответ: 1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г.

Обоснование: Выберите **одну теорию**, которую вы считаете наиболее применимой в государственном проекте с **ограниченными материальными ресурсами** для премирования. Объясните почему (2–3 предложения). Затем приведите **2 конкретных цифровых инструмента** (например, модуль в СРП-системе, корпоративный портал, чат-бот для опросов), с помощью которых можно реализовать принципы этой теории на практике в проектной команде.

Тема 3.3. Психологические аспекты управления персоналом

Закрытый тип

Какой стиль поведения в конфликте по модели **Томаса — Киллмена** характеризуется высокой ориентацией на свои интересы и низкой — на интересы другого?

- а) Сотрудничество
- б) Компромисс
- в) Соперничество (Принуждение)
- г) Приспособление

Правильный ответ: в

Открытый тип

Опишите **метод картографии конфликта** (Х. Корнелиус и Ш. Фэйр). Примените его к следующей гипотетической ситуации государственного проекта: **Министерство финансов** требует экономии бюджета и сокращения расходов на проект, **Министерство строительства** настаивает на сдаче социального объекта к выборам любой ценой, а **общественный совет** (активные граждане) требует сохранения зелёных насаждений на территории строительства. Заполните карту конфликта: сформулируйте **проблему** в центре, укажите **трёх участников**, для каждого опишите **потребности** (чего они на самом деле хотят?) и **опасения** (чего боятся?). Затем

предложите **конкретный цифровой инструмент** (онлайн-доска, чат-бот, форма опроса) для анонимного сбора потребностей и опасений до начала переговоров. Напишите **3 вопроса**, которые вы зададите каждой стороне через этот инструмент.

Комбинированный тип (последовательность + обоснование)

Задание: Расположите **шаги управления конфликтом** в логической последовательности (от первого к последнему). Запишите последовательность букв.

- А) Поиск решений: фасилитация переговоров, генерация вариантов
- Б) Закрепление договорённостей: оформление протокола, мониторинг исполнения
- В) Диагностика: признание факта конфликта, определение состава сторон и стадии
- Г) Картография: выявление истинных потребностей и опасений каждого участника
- Д) Организация переговорного процесса: выбор медиатора, определение правил и места

Правильный ответ: В, Г, Д, А, Б.

Обоснование: Выберите **один шаг** из последовательности, который, на ваш взгляд, **чаще всего пропускают** в государственных организациях при разрешении конфликтов. Объясните, к каким негативным последствиям это приводит (2–3 предложения). Как **цифровая база знаний конфликтов**, интегрированная в СРП-систему (например, «Электронный бюджет»), может помочь не пропускать этот шаг в будущих проектах? Приведите пример структуры такой базы (поля, классификаторы).

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,	1-59

<p>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.</p>	
---	--

6.3. 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.01.02 Лидерство и командообразование 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 командой проекта : 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. – 252 с. – Текст : непосредственный.

8.2. Дополнительная литература

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.

8.3. 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-utverzhenii-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/>