

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.09.03 Управление командой проекта

(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.09.03 Управление командой проекта* 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.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания	10
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам.....	14
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине.....	39
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)	41
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет	43
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	45

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

Дисциплина *Б1.В.09.03 Управление командой проекта* 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
Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 г. № 1000)	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2.	Вырабатывает стратегию достижения общественно значимого результата, обеспечивая вовлечённость участников команды, разрешение конфликтов	УК-3.2 3-1. Знает теории и методы управления конфликтами в коллективах органов власти, государственных и муниципальных организациях, основы профессиональной этики государственных гражданских и муниципальных служащих УК-3.2 3-2. Знает методы мотивации и вовлечения сотрудников в достижение общих целей, методику аудита вовлеченности сотрудников в достижение общих целей УК-3.2 У-1. Умеет разрабатывать стратегию достижения общественно значимых результатов, применять техники разрешения конфликтов и обеспечивать командную ориентацию на результат, определять приоритеты кадровой политики в контексте стратегии достижения общественно значимого результата
	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2.	Проводит систематическую самооценку уровня своей профессиональной компетентности и реализует оптимальные способы совершенствования деятельности с учётом современных тенденций	УК-6.2 3-1. Знает методы оценки профессионализма и подходы к непрерывному профессиональному развитию УК-6.2 3-2. Знает современные тенденции в сфере ГМУ и требования к компетенциям специалистов УК-6.2 У-1. Умеет проводить самооценку профессиональных знаний и навыков, выбирать и реализовывать пути их совершенствования с учётом актуальных требований
В/01.7 Управление эффективностью инвестиционного проекта	ПК-2	Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта	ПК-2.5	Рассчитывает трудовые ресурсы для реализации инвестиционного проекта	ПК-2.5 3-1 Знает методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта ПК-2.5 У-1 Умеет описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи ПК-2.5 У-1 Умеет планировать потребности инвестиционного проекта в трудовых ресурсах

			ПК-2.7	Развивает команду инвестиционного проекта	ПК-2.7 3-1 Знает коммуникации между участниками инвестиционного проекта ПК-2.7 У-1 Умеет вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту ПК-2.7 У-2 Умеет разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта
			ПК-2.12	Управляет командой инвестиционного проекта	ПК-2.12 3-1 Знает основы внутрикорпоративных коммуникаций ПК-2.12 3-2 Знает методы использования виртуальных технологий ПК-2.12 У-1 Умеет описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи ПК-2.12 У-2 Умеет составлять штатную структуру инвестиционного проекта

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 – 68 ч. Промежуточная аттестация (Зачет): 2 ак. час.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина Б1.В.09.03 Управление командой проекта в соответствии с учебным планом осваивается во 2 семестре и опирается на знания и умения, полученные по дисциплине «Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами», «Методология управления проектами», а также является предшествующей для осваиваемых в дальнейшем - 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. Команда проекта: основные концептуальные положения													
Тема 1.1	Понятие команды проекта: классификация, основные функции, характеристики	12	2	0	2	1	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Тема 1.2	Методы формирования команды проекта	12	2	0	2	1	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Тема 1.3	Этапы создания команды проекта	12	2	0	2	1	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Раздел 2. Менеджмент команды проекта													
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		2	1						5	
Раздел 3. Механизмы развития команд													
Тема 3.1	Методы развития команды проекта	12	2	0	2	1	0	0	0	0	0	7	Кейс-задания
Тема 3.2	Психологические аспекты управления персоналом	10	2	0	2	1	0	0	0	0	0	5	Кейс-задания
Тема 3.3	Руководитель проекта	10	2	0	2	1						5	
Промежуточная аттестация		6	0	0	0	0	0	4	2	0	0	0	Зачет
Итого:		108	18	0	18	9	0	4	2	0	0	48	

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. Команда проекта: основные концептуальные положения

Тема 1.1. Понятие команды проекта: классификация, основные функции, характеристики. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

Рассматриваются сущность и отличительные признаки команды проекта как специфической организационной структуры, создаваемой на период реализации проекта. Анализируются различные подходы к определению команды, её тройственная сущность (системный, проектный и психологический аспекты) и ключевые характеристики: состав, структура и групповые процессы. Изучается классификация команд проекта по численности, способу создания, функциям, уровню развития и степени сплоченности. Особое внимание уделяется ролевой структуре команды и принципам формирования управленческих команд. Рассматриваются типы проектных команд (команда проекта, команда управления проектом, команда менеджмента проекта) и организационные аспекты их формирования в зависимости от места проекта в «материнской» организации. Освоение темы позволяет формировать стратегию достижения общественно значимого результата (УК-3.2), развивать навыки самооценки профессиональной компетентности (УК-6.2), описывать распределение ролей и полномочий между участниками (ПК-2.5, ПК-2.12), а также вести деловые переговоры по согласованию взаимных интересов (ПК-2.7).

Кейс-задание на построение команды проекта.

Тема 1.2. Методы формирования команды проекта. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

Рассматриваются четыре основных подхода к формированию команды проекта: целеполагающий (основанный на целях), межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Особое внимание уделяется методу построения команды на основе эмоциональной сплоченности (тимбилдинг), его преимуществам (быстрый охват участников, улучшение межличностных отношений) и недостаткам (отрыв от реальных бизнес-проблем, кратковременность эффекта). Анализируется ролевой подход на основе моделей Р.М. Белбина (8 командных ролей: Реализатор, Координатор, Генератор идей и др.), Т.Ю. Базарова и И. Адизеса (модель РАЕІ: Производитель, Администратор, Предприниматель, Интегратор). Рассматривается проблемно-ориентированный подход, базирующийся на теории ограниченной рациональности Г. Саймона, предполагающий групповое обсуждение реальных рабочих задач и выработку согласованных решений. Изучается динамический подход, основанный на теории групповой динамики К. Левина, требующий последовательного прохождения стадий развития группы и высокого профессионализма консультанта. Освоение темы позволяет формулировать стратегию достижения результата через подбор взаимодополняющих ролей (УК-3.2), развивать навыки самооценки собственных ролевых предпочтений (УК-6.2), рассчитывать потребность в персонале с учётом ролевой структуры (ПК-2.5), вести переговоры о распределении ролей в команде (ПК-2.7) и управлять командой через понимание сильных и слабых сторон каждой роли (ПК-2.12).

Кейс-задание на формирование команды проекта.

Тема 1.3. Этапы создания команды проекта. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

В рамках темы рассматриваются этапы создания команды проекта: от исследования межличностных отношений и выявления потенциальных лидеров до обучения, комплектования и распределения ролей. Анализируются пять этапов жизненного цикла команды проекта по мнению отечественных специалистов: формирование, срабатываемость участников, нормальное функционирование, реорганизация и расформирование. Изучается четырёх стадийная модель развития команды (Такман): формирование, притирка (конфликт), нормализация (выработка норм) и функционирование (рабочий этап), а также стили лидерства, соответствующие каждой

стадии. Рассматриваются подходы к оценке и мониторингу эффективности команды проекта с использованием количественных и качественных показателей (производственно-экономические, рыночной устойчивости, психологической стабильности). Изучаются методы организации принятия решений в команде: консенсус, голосование, делегирование полномочий и авторитарный метод, а также принципы группового выбора (большинства, вето, Парето, коалиций). Освоение темы позволяет выработать стратегию достижения результата с учётом стадии развития команды (УК-3.2), проводить самооценку готовности к командной работе на разных этапах (УК-6.2), рассчитывать потребность в ресурсах для мониторинга эффективности (ПК-2.5), вести переговоры о распределении ролей и ответственности (ПК-2.7) и управлять командой с использованием диагностических инструментов (ПК-2.12).

Кейс-задание на четырёх стадийная модель развития команды (Такман).

Раздел 2. Менеджмент команды проекта

Тема 2.1. Методические основы менеджмента команды проекта. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12.

В рамках темы рассматриваются система информации о персонале и стили управления персоналом (авторитарный, демократический, либеральный), а также их применение в зависимости от ситуации. Анализируется специфика команды проекта как человеческого ресурса: индивидуальное, групповое поведение и поведение руководителей, особенности человеческих ресурсов (наличие сознания, способность к развитию, двусторонний характер взаимодействия). Изучаются стратегии формирования команды проекта: подбор специалистов, адаптация, кадровый мониторинг, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, обеспечение взаимодействия, стабилизация персонала. Рассматриваются методы анализа и проектирования рабочего места (наблюдение, интервью, анкетирование, ведение дневника), а также матрица ответственности (RACI) как инструмент распределения ролей. Осваиваются процедуры подбора кадров (внутренние и внешние источники, технологии рекрутинга, хедхантинга, прелиминаринга), порядок найма и увольнения, адаптация сотрудников. Изучаются системы мотивации персонала: теории Маслоу, Герцберга, Мак-Грегора (Х-У), Оучи (Z), Врума; материальное и нематериальное стимулирование, структура компенсационного пакета, положительная и отрицательная мотивация. Освоение темы позволяет разрабатывать стратегию кадровой политики (УК-3.2), проводить самооценку управленческих компетенций (УК-6.2), рассчитывать потребность в персонале и проектировать рабочие места (ПК-2.5), вести переговоры при найме и увольнении (ПК-2.7) и управлять командой через систему мотивации (ПК-2.12).

Кейс-задание на менеджмент команды проекта.

Тема 2.2. Состав команды и реестр навыков. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

Рассматриваются процесс формирования команд и организационные структуры управления проектом (функциональная, проектная, матричная, дивизионная, проектно-ориентированная), а также их влияние на распределение полномочий и ответственности. Анализируется примерный состав команды проекта и требования к ключевым ролям: менеджер проекта, инженер проекта, администратор, менеджеры по персоналу, закупкам, качеству, финансам и коммуникациям. Изучается модель компетенций менеджера проекта (PMCD) и личностные компетенции (power skills): когнитивные способности, эмоциональный интеллект (модель Гоулмана), лидерские навыки, управление командой и вовлечение стейкхолдеров. Особое внимание уделяется реестру навыков (Skills Register) как динамическому инструменту идентификации совокупностей навыков, необходимых членам проектной команды и лидерам, с распределением по категориям: технические, административные, межличностные и стратегические/бизнес-навыки. В контексте РМВОК 7 рассматриваются три желаемых результата домена «Команда» и три модели лидерства (служащее лидерство, фасилитативное, ситуационное). Освоение темы позволяет выработать стратегию подбора команды с учётом

требуемых компетенций (УК-3.2), проводить самооценку собственных навыков по реестру (УК-6.2), рассчитывать потребность в персонале с заданными компетенциями (ПК-2.5), вести переговоры о включении специалистов в команду (ПК-2.7) и управлять командой через мониторинг и развитие навыков (ПК-2.12).

Кейс-задание на формирование реестра навыков команды проекта.

Тема 2.3. Организационная культура управления командой проекта. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

Рассматриваются организация совместной деятельности команды проекта и четыре типа совместной деятельности: совместно-взаимодействующий, совместно-последовательный, совместно-индивидуальный и совместно-творческий, а также соответствующие им организационные формы и рычаги управления (авторитет, деньги, сила, закон/знания). Анализируется понятие организационной культуры, её элементы (ценности, нормы, традиции, ритуалы, коммуникации) и функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, мотивационная, имиджевая). Изучаются типологии организационных культур: по С. Ханди (культура Зевса/власти, Аполлона/ролевая, Афины/задачи, Диониса/личности) и по Камерону—Куинну. Рассматриваются методы диагностики организационной культуры (интервью с руководством, анализ мифов и легенд, изучение документов, анкетирование), а также симптомы слабой и признаки сильной культуры. Особое внимание уделяется принятию решений в команде: способы (консенсус, голосование, делегирование, автократический), принципы группового выбора (большинства, вето, Парето, коалиций), а также методы организации совещаний и работа с типами участников (спорщик, всезнайка, словоохотливый, застенчивый, негативист и др.). Изучаются развитие команды в условиях удалённой работы: принципы дистанционного взаимодействия (доверие, эмпатия, экспериментирование), задачи руководителя, основные сложные ситуации (снижение продуктивного конфликта, сокрытие ошибок, туннелизация мышления) и способы сплочения команды («виртуальные курилки», удаленные коворкинги, обучающие марафоны, рандомизаторы). Освоение темы позволяет вырабатывать стратегию формирования организационной культуры команды (УК-3.2), проводить самооценку совместимости с культурой команды (УК-6.2), рассчитывать ресурсы на развитие культуры и проведение совещаний (ПК-2.5), вести переговоры при принятии групповых решений (ПК-2.7) и управлять командой через диагностику и развитие культуры (ПК-2.12).

Кейс-задание на развитие организационной культуры команды проекта.

Раздел 3. Механизмы развития команд

Тема 3.1. Методы развития команды проекта. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

Рассматриваются система обучения сотрудников и методы развития команды проекта на всех этапах её жизненного цикла (формирование, шторм, определение норм, эффективная работа, завершение). Анализируются ритуалы команды на каждом этапе: знакомство и правила поведения (формирование), соглашение об отношениях и коммуникациях (шторм), сверка по Start/Stop/Continue (определение норм), поддержка мотивации и ретроспективы (эффективная работа). Изучаются симптомы нездоровой команды (5 пороков) и функциональный баланс шести ролей (мотиватор, командный игрок, администратор, генератор идей, прагматик, коммуникатор). Рассматриваются типы управления командами: управляемые менеджером, самоуправляемые, самопроектируемые, самоорганизующиеся. Особое внимание уделяется технологиям развития: методы 360 градусов, Assessment Center, аттестационная матрица, модель GROW (коучинг), менторинг и наставничество (сходства, различия, техники: сопровождение, посев, катализация, демонстрация, подведение итогов). Изучаются модель смешанного обучения, оценка эффективности обучения по Киркпатрику (реакция, знания, поведение, результат) и типичные ошибки при обучении персонала. Освоение темы позволяет вырабатывать стратегию развития команды и разрешать конфликты (УК-3.2), проводить самооценку компетенций (УК-6.2), рассчитывать затраты на обучение (ПК-2.5), вести переговоры о внедрении программ

наставничества (ПК-2.7) и управлять командой через диагностику и развитие (ПК-2.12).

Кейс-задание на формирование мероприятий по развитию команды.

Тема 3.2. Психологические аспекты управления персоналом. УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

Рассматриваются основные психологические характеристики команды проекта: идеология, психология, социальная власть, феномены лидерства и руководства, авторитет, стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их влияние на эффективность команды. Анализируется природа конфликта как столкновения несовместимых интересов, потребностей, ценностей; формула конфликта (проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент = конфликт) и его структура (объект, участники, внутренняя/внешняя позиция). Изучаются виды конфликтов (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые), причины возникновения, основные этапы и фазы конфликта (начальная, подъема, пик, спада). Особое внимание уделяется методам разрешения конфликтов: структурные (разъяснение требований, координационные механизмы, общеорганизационные цели, система вознаграждений) и межличностные (сглаживание, компромисс, сотрудничество, противодействие, игнорирование). Рассматриваются картография конфликта (Корнелиус и Фэйр), сетка Томаса—Килменна, «Я-высказывание» как оптимальное самоутверждение, а также базовые умения управления конфликтом (предвидеть, регулировать, обрабатывать тактики). Освоение темы позволяет вырабатывать стратегию разрешения конфликтов и достижения общественно значимого результата (УК-3.2), проводить самооценку конфликтной компетентности (УК-6.2), рассчитывать ресурсы на урегулирование конфликтов (ПК-2.5), вести переговоры в конфликтных ситуациях (ПК-2.7) и управлять командой через конструктивное разрешение конфликтов (ПК-2.12).

Кейс-задание на управление конфликтом в команде.

Тема 3.3. Руководитель проекта УК-3.2, УК-6.2, ПК-2.5, ПК-2.7, ПК-2.12

В рамках темы рассматриваются роль, задачи и функции руководителя проекта (менеджера проекта) как лица, ответственного за достижение целей проекта в рамках бюджета, сроков и качества. Анализируются различия между лидерством и руководством: лидер обладает способностью оказывать неформальное влияние, основанное на авторитете и личной привлекательности, в то время как руководитель наделён формальными властными полномочиями. Изучаются классические стили лидерства (авторитарный, демократический, либеральный) и их сравнительные характеристики, а также ситуационные стили руководства: директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий — в зависимости от уровня компетентности и мотивации сотрудника. Рассматривается концепция тотального лидера, включающая личную эффективность, личное лидерство, мотивационное лидерство и стратегическое лидерство, а также новая парадигма управления через доверие и ответственность вместо контроля. Особое внимание уделяется навыкам форматирования поведения сотрудников, постановке задач (цель, критерии, шаги, ресурсы, сроки, мотивация) и формированию лояльных сотрудников через позитивное подкрепление. Освоение темы позволяет вырабатывать стратегию лидерства и достижения целей проекта (УК-3.2), проводить самооценку лидерских качеств (УК-6.2), рассчитывать ресурсы на развитие лидерских компетенций (ПК-2.5), вести переговоры и мотивировать команду (ПК-2.7) и управлять командой через ситуационное лидерство (ПК-2.12).

Кейс-задание на стиль руководства лидером 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. Управление коммуникациями проекта

Тема 1.1. Понятие команды проекта: классификация, основные функции, характеристики.

Вопросы для опроса:

1. Что такое команда проекта?
2. Каковы принципы формирования команды в зависимости от характеристик проекта и состава его участников?
3. Раскройте содержание функции управления человеческими ресурсами в стандарте PMI.
4. Что включают процессы управления человеческими ресурсами проекта?
5. Каковы основные характеристики команды?
6. Что такое состав, структура и групповые процессы в команде? Приведите примеры их влияния на работу команды.
7. Какие существуют виды проектных команд?
8. Назовите типы команд в зависимости от их отношения к структуре предприятия, реализующего проект.
9. Дайте характеристику видам команд в зависимости от организации совместной деятельности (совместно-взаимодействующий, последовательно взаимодействующий, индивидуально-взаимодействующий, совместно-творческий типы)

Кейс-задание на построение команды проекта.

Ситуация: В рамках государственной программы «Цифровой регион» формируется команда для реализации инвестиционного проекта «Создание ситуационного центра управления». Проект сложный, кросс-функциональный, рассчитан на 18 месяцев. Участники — представители четырёх разных организаций: Министерство цифровизации (заказчик), IT-компания (подрядчик), проектный офис региона, оператор связи. Руководителем проекта назначен менеджер из IT-компании.

Задания для группы (3-5 человек):

1. **ПК-2.5, ПК-2.12:** Используя таблицу классификации команд из учебного пособия (табл. 1.2), определите **5 оснований классификации** для данной команды и заполните таблицу:

Основание классификации	Вид команды проекта
1. Способ создания (по Дафту)	?
2. По источникам формирования (Макинтош-Флетчер)	?
3. По уровню развития (Дж. Катценбах и Д. Смит)	?
4. Структура власти	?
5. Демографический состав	?

2. **УК-3.2, ПК-2.7:** Опишите **пошаговую стратегию** (3 шага) для руководителя проекта по преодолению организационно-культурной среды между представителями государственного заказчика и IT-компании (разные нормы, ценности, скорость принятия решений).

3. **УК-6.2:** Проведите **самооценку** одного из членов команды (выберите роль: IT-архитектор / госслужащий-куратор). Напишите, какие **3 профессиональных навыка** (технических или функциональных) и **2 навыка межличностного общения** ему необходимо развить для успеха в этой кросс-функциональной команде.

4. **ПК-2.5, ПК-2.7:** Составьте **матрицу ответственности** для трёх ключевых задач первого этапа проекта (разработка ТЗ, выбор оборудования, согласование бюджета). Роли: Руководитель проекта (РП), IT-архитектор (ИТ), Госзаказчик (ГЗ), Финансист (ФИН). Используйте коды: **О** — ответственный, **И** — исполнитель, **П** — приемка, **К** — консультации.

Задача	РП	ИТ	ГЗ	ФИН
Разработка ТЗ	О	?	П	?
Выбор оборудования	?	О	?	К
Согласование бюджета	?	?	?	О

Тема 1.2. Методы формирования команды проекта.

Вопросы для опроса:

1. В чем состоят основные слабые стороны подхода формирования команды на основе эмоциональной сплоченности?
2. В чем состоят сильные стороны ролевого подхода к формированию команды?
3. Какие модели ролевого подхода Вы рекомендуете?
4. В чем состоят основные слабые стороны проблемно-ориентированного подхода формирования команды?
5. В чем состоят сильные стороны динамического подхода к формированию команды?
6. В чем состоит эффект социальной лени?

Кейс-задание на формирование команды проекта.

Ситуация: В инвестиционной компании формируется проектная команда для реализации проекта «Внедрение ERP-системы крупного промышленного холдинга» (бюджет — 50 млн руб., срок — 8 месяцев, критическая важность для бизнеса). Руководитель проекта набрал «звездных» специалистов: гениального программиста-генератора идей (мыслитель), жёсткого контролёра-перфекциониста (доводчик), харизматичного переговорщика (разведчик) и консервативного бюрократа (исполнитель). Через месяц работы команда буксует: программист генерирует идеи, но не доводит код до ума; доводчик критикует всех и каждого; переговорщик постоянно пропадает на «важных встречах»; исполнитель делает только то, что написано в ТЗ, не проявляя инициативы. Совещания превращаются в хаос, сроки срываются.

Задания для группы (3-5 человек):

1. **УК-3.2, ПК-2.12:** Используя модель Белбина, определите, каких **двух командных ролей** не хватает в команде для сбалансированной работы (выберите из списка: Координатор/Председатель, Формирователь/Мотиватор, Оценщик/Аналитик, Коллективист/Гармонизатор). Опишите, **какой вклад** внесла бы каждая из недостающих ролей.
2. **ПК-2.5, ПК-2.7, УК-6.2:** Проведите **самооценку членов команды** (письменно, 5-7 предложений). Выберите одну из четырёх ролей (генератор идей, доводчик, разведчик, исполнитель). Напишите от лица выбранного персонажа:
 - **2 сильные стороны** своей роли (что я даю команде);
 - **1 допустимую слабость** (что может мешать);
 - **1 просьбу к руководителю** (какая поддержка нужна).
3. **УК-3.2, ПК-2.7:** Составьте **план из 3 переговорных шагов** для руководителя проекта с **генератором идей** и **доводчиком**, чтобы:
 - шаг 1 — перевести их конфликт из личного в профессиональное русло;

- шаг 2 — распределить зоны ответственности в процессе разработки (например, «этап генерации → этап проверки»);
- шаг 3 — договориться о едином критерии «готовой задачи».

4. **ПК-2.5, ПК-2.12:** Заполните таблицу распределения ролей (на основе модифицированной матрицы ответственности) для трёх этапов работы: «Сбор требований», «Проектирование архитектуры», «Тестирование и вычитка». Роли: Генератор идей (ГИ), Доводчик (Д), Разведчик (РЗ), Исполнитель (И). Коды: **О** — ответственный (с кого спрос за результат), **У** — участник (вкладывается, но не отвечает за итог), **С** — согласует.

Этап	ГИ	Д	РЗ	И
Сбор требований	У	?	О	У
Проектирование архитектуры	О	?	С	У
Тестирование и вычитка	?	О	—	У

Тема 1.3. Этапы создания команды проекта.

Вопросы для опроса:

1. Назовите и дайте характеристику этапам создания и стадиям развития команды.
2. Какова примерная структура команды проекта?
3. Опишите функции участников команды проекта.
4. Какие выделяются роли участников команды? Дайте им характеристику.

Кейс-задание на четырёх стадийную модель развития команды (Такман).

Ситуация: Проект «Внедрение цифровой платформы управления городским транспортом» рассчитан на 24 месяца. Команда сформирована 3 месяца назад. За это время участники успели: познакомиться, распределить формальные роли, но также и жёстко конфликтовать из-за подходов к выбору поставщика оборудования. Главный инженер (50 лет) и IT-архитектор (28 лет) спорят на каждом совещании, при этом оба доминируют, не слушая других. Молодые специалисты пассивны, боятся высказываться. Руководитель проекта фиксирует: командный дух отсутствует, эффективность низкая. На следующую неделю запланировано подписание контракта с поставщиком, мнения инженера и архитектора полярны.

Задания для группы (3-5 человек):

1. **УК-3.2, ПК-2.12:** Определите, на какой стадии четырёхстадийной модели (по Такману) находится команда. Назовите **3 признака** из описания ситуации, подтверждающих вашу диагностику. Какой стиль лидерства (директивный, убеждения, партисипативный, делегирующий), согласно презентации (рис. 3.1), наиболее эффективен на этой стадии?
2. **ПК-2.5, ПК-2.7:** Составьте **план из 4 шагов** для руководителя проекта по переводу команды на следующую стадию («Нормализация»). Для каждого шага укажите: конкретное действие, ответственного (РП, HR, фасилитатор), ожидаемый результат.
3. **УК-6.2, ПК-2.12:** Проведите **самооценку эффективности команды** по трём группам показателей из учебного пособия (раздел 3.3). Для каждой группы предложите **один измеримый показатель**, который можно оценить уже сейчас (через 3 месяца после старта):

Группа показателей	Измеримый показатель (пример: % выполненных задач в срок)
Производственно-экономические	?
Рыночной устойчивости команды	?

Группа показателей	Измеримый показатель (пример: % выполненных задач в срок)
Психологической стабильности	?

4. **УК-3.2, ПК-2.7:** Ситуация требует принятия решения по выбору поставщика. Опишите, **какой метод принятия группового решения** (консенсус, голосование, делегирование, автократический) вы примените и **почему**, аргументируя с учётом: а) жёстких сроков; б) полярности мнений; в) необходимости сохранить вовлечённость обеих сторон после решения.

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 на менеджмент команды проекта.

Ситуация: В IT-компании формируется проектная команда для разработки мобильного приложения «Цифровой пропуск» для государственного заказчика (срок — 6 месяцев). Руководитель проекта (РП) столкнулся со следующими проблемами:

1. **Мотивация:** Два ведущих разработчика (25 и 48 лет) по-разному реагируют на стимулы: молодой требует «гибкого графика и интересных задач», опытный — «стабильности и официального признания».
2. **Подбор:** Вакансия тестировщика не закрыта 3 недели (рынок «кандидата»). HR использует только публикацию на hh.ru.
3. **Распределение обязанностей:** В команде нет чёткого понимания, кто за что отвечает на стыке задач «разработка API» и «написание тестов-сценариев». Возникают конфликты.
4. **Адаптация:** Через месяц после старта в команду вливается новый аналитик. Первая неделя проходит в хаосе: никто не вводит его в курс дела.

Задания для группы (3-5 человек) с использованием принципов РПД:

1. **ПК-2.12, УК-3.2:** Заполните матрицу RACI для трёх задач на стыке разработки и тестирования:

Задача	РП	Разработчик (25 л.)	Разработчик (48 л.)	Тестировщик
Написание кода API	С	О	У	?
Написание тест-сценариев к API	?	У	У	О
Исправление дефектов (баг-фикс)	?	О	О	У

(Условные обозначения: О — ответственный за результат, У — участник (исполнитель), С — согласующий, И — информируемый)

2. **УК-3.2, ПК-2.7:** Составьте **план переговоров с HR-директором** (3 шага), чтобы изменить стратегию подбора тестировщика. Предложите **два альтернативных источника** привлечения (из презентации) и **один метод** оценки кандидата (кроме собеседования).

3. **УК-6.2, ПК-2.5:** Проведите самооценку мотивационного профиля двух разработчиков (25 и 48 лет), используя теорию Герцберга (гигиенические факторы и мотиваторы). Для каждого заполните таблицу:

Разработчик	Главный гигиенический фактор	Главный мотиватор
25 лет	?	?
48 лет	?	?

Затем предложите для каждого по одному нематериальному стимулу.

4. **ПК-2.5, ПК-2.12:** Разработайте план адаптации для нового аналитика на первую неделю (4 шага с указанием ответственного и времени).

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 на формирование реестра навыков команды проекта.

Ситуация: Государственная корпорация запускает проект «Цифровая платформа управления жизненным циклом инфраструктурных объектов» (бюджет — 120 млн руб., срок — 18 месяцев, 15 участников из 4 организаций). Руководитель проекта (РП) сформировал команду, но через два месяца обнаружил проблемы:

1. **Дефицит навыков:** Главный инженер не владеет BIM-технологиями; аналитик данных не умеет работать с новым ПО; у двух разработчиков слабые коммуникативные навыки (power skills).
2. **Ролевой конфликт:** Менеджер по качеству и менеджер по финансам спорят, кто должен утверждать изменения в спецификациях (изменения влияют и на бюджет, и на качество). В матрице RACI этот пункт не прописан.
3. **Лидерская модель:** РП использует только директивный стиль, команда пассивна, молодые специалисты «выгорают».
4. **Обучение:** Бюджет на обучение ограничен (200 тыс. руб.), а потребности — высокие.

Задания для группы (3-5 человек):

1. **ПК-2.5, ПК-2.12:** Заполните реестр навыков (Skills Register) для трёх членов команды (Главный инженер, Аналитик данных, Разработчик) по следующему шаблону (навыки: BIM, работа с ПО, коммуникации, управление конфликтами; уровень: Б — базовый, С — средний, Э — эксперт):

Член команды	BIM	Работа с ПО	Коммуникации	Управление конфликтами
Главный инженер	Б	С	С	?
Аналитик данных	—	Б	?	Б
Разработчик	—	Э	Б	?

Затем определите дефицит навыков (где уровень ниже требуемого «С»). Предложите один способ закрытия дефицита для каждого (обучение, менторинг, замена, аутсорсинг).

2. **УК-3.2, ПК-2.12:** Используя матрицу RACI, разрешите конфликт между менеджером по качеству (МК) и менеджером по финансам (МФ) по задаче «Утверждение изменений в спецификациях». Предложите распределение ролей, заполнив таблицу:

Задача	РП	МК	МФ	Главный инженер
Инициировать предложение об изменении	—	—	—	О
Оценить влияние на качество	?	О	У	У
Оценить влияние на бюджет	?	У	О	—
Утвердить изменение	О	?	?	С

(Коды: О — ответственный, У — участник, С — согласующий, И — информируемый)

3. **УК-6.2, ПК-2.7:** Проведите самооценку (от 1 до 5) менеджера проекта по трём моделям лидерства из презентации РМВОК 7 (служащее лидерство, фасилитативное, ситуационное). Для модели, получившей самую низкую оценку, предложите план из 3 конкретных действий по её развитию (например, «раз в неделю спрашивать команду: какие барьеры я могу убрать?»).

4. **ПК-2.5, ПК-2.12:** Распределите бюджет на обучение (200 тыс. руб.) между тремя выявленными дефицитами. Обоснуйте своё распределение (например, «ВМ — 100 тыс., так как критично; коммуникации — 50 тыс. (тренинг); ПО — 50 тыс. (онлайн-курс)»).

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 на развитие организационной культуры команды проекта.

Ситуация: Проект «Разработка и внедрение мобильного приложения для записи к врачу» (срок — 8 месяцев, бюджет — 40 млн руб., команда — 12 человек из трёх организаций: государственный заказчик, IT-подрядчик, интегратор). На 2-м месяце проекта выявлены проблемы:

1. **Культурный конфликт:** Госзаказчик (ролевая культура Аполлона: бюрократия, инструкции, формальные отчёты). IT-подрядчик (культура задачи Афины: проектные команды, результат важнее процесса, гибкость). Интегратор (культура личности Диониса: высокая автономия, эксперты «сами себе хозяева»). Стыковка процессов хаотична, взаимное недоверие.

2. **Совещания неэффективны:** На общих планёрках доминирует «спорщик» (госзаказчик), «всезнайка» (техлид IT) постоянно перебивает, «словоохотливый» (интегратор) уходит в детали, «застенчивый» (молодой аналитик) молчит. Решения не принимаются.

3. **Удалёнка:** 70% команды работают дистанционно (разные города). Нет чётких правил коммуникации. Информация теряется в чатах, конфликты замалчиваются (снижение продуктивного конфликта), сотрудники жалуются на одиночество и непонимание общей картины проекта («туннелизация мышления»).

4. **Принятие решений:** РП пытается всё решать автократически (единолично), но решения саботируются. Команда не готова к полному делегированию. Нет ясности, когда применяется консенсус, а когда — голосование.

Задания для группы (3-5 человек):

1. **УК-3.2, ПК-2.12:** Проведите диагностику организационной культуры команды проекта (методом интервью). Заполните таблицу «Симптомы слабой КК» и «Признаки сильной КК» для текущего состояния, а затем предложите целевую культуру, к которой нужно стремиться (из типологий Ханди или Камерона—Куинна):

Параметр	Текущее состояние (симптомы/признаки)	Целевое состояние
Принципы (декларируемое vs реальное)	?	Единство декларируемого и реального
Открытость вовнутрь и вовне	?	Высокая
Настроение сотрудников	?	Приподнятое
Межличностные отношения	Недоверие, замкнутость	?
Тип культуры (по Ханди)	Смесь Аполлона, Афины, Диониса	?

2. **УК-3.2, ПК-2.7:** Разработайте план проведения эффективного совещания (60 минут) для согласования графика интеграции модулей. В плане укажите:

- цель и желаемый результат совещания;
- регламент (время на каждого выступающего);
- как вы будете работать с «спорщиком», «всезнайкой», «застенчивым» (по рекомендациям из презентации);
- какой способ принятия решения (консенсус, голосование, делегирование, автократический) примените и почему.

3. **ПК-2.5, ПК-2.12:** Разработайте регламент дистанционной работы для команды (5-7 пунктов), включающий:

- рабочие часы и время обязательного присутствия на связи;
- инструменты коммуникации (для срочных вопросов, для отчётов, для неформального общения);
- правила проведения онлайн-совещаний (камеры, микрофоны, агенда);
- как фиксируются решения и как они доводятся до всех;
- как бороться с «туннелизацией мышления» (способ видеть общую картину проекта).

4. **УК-6.2, ПК-2.7:** Проведите самооценку руководителя проекта по шкале делегирования (5 уровней из презентации). Определите, на каком уровне делегирования вы находитесь сейчас, и на какой уровень нужно перейти. Напишите конкретные действия (3-4) для перехода на следующий уровень.

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 на формирование мероприятий по развитию команды.

Ситуация: В проекте «Внедрение корпоративной ERP-системы» (8 месяцев, команда из 10 человек: 3 ветерана (50+ лет), 5 мидлов (30-40 лет), 2 джуниора (23-25 лет)). Проект на стадии «шторм»: конфликты между поколениями, ветераны не принимают Agile, джуниоры «выгорают» от авторитарного стиля, мидлы пассивны. Руководитель проекта (РП) фиксирует симптомы нездоровой команды (отсутствие доверия, страх конфликта, избегание ответственности). Бюджет на развитие команды — 300 тыс. руб.

Задания для группы (3-5 человек) с использованием принципов РПД:

1. **УК-3.2, ПК-2.12:** Проведите диагностику команды по **8 вопросам к команде** из презентации (уровень развития: группа/коллектив/команда; стадия ЖЦ; симптомы нездоровья; дефицитные роли; тип управления). Заполните таблицу для текущего состояния:

Параметр диагностики	Текущее состояние	Целевое состояние
Уровень развития (группа/коллектив/команда)	?	Команда
Стадия ЖЦ (Формирование/Шторм/Нормы/Работа)	?	Эффективная работа
Симптомы нездоровья (не менее 2)	?	—
Дефицитные роли (из 6: мотиватор, командный игрок, администратор, генератор идей, прагматик, коммуникатор)	?	—
Тип управления (управляемая менеджером/самоуправляемая/самопроектируемая/самоорганизующаяся)	Управляемая менеджером	?

2. **ПК-2.5, ПК-2.7:** Распределите бюджет 300 тыс. руб. между мероприятиями развития (заполните таблицу с обоснованием):

Мероприятие	Стоимость (тыс. руб.)	Обоснование (какую проблему решает)
Тренинг «Agile для ветеранов»	?	?
Коучинг для РП (модель GROW, 5 сессий)	?	?
Создание программы менторинга (ветеран → джуниор)	?	?
Ретроспектива с фасилитатором	?	?

3. **УК-6.2, ПК-2.12:** Вы — руководитель проекта. Проведите **самооценку** по модели **GROW** (коучинг) для одного из членов команды (джуниора, который «выгорает»). Заполните 4 вопроса:

Этап GROW	Вопрос коуча (РП) джуниору
Goal (Цель)	?

Этап GROW	Вопрос коуча (РП) джуниору
Reality (Реальность)	?
Options (Возможности)	?
Will (Намерение/действия)	?

4. **ПК-2.12, УК-3.2:** Разработайте **план флеш-менторинга** (одноразовые 30-минутные встречи) для передачи навыков **Agile-планирования** от мидлов ветеранам. Опишите: кто менторы, кто подопечные, формат встречи, ключевые темы (3-5), как будете оценивать результат.

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 на управление конфликтом в проекте.

Ситуация: Проект «Разработка и внедрение автоматизированной системы учёта энергоресурсов» (бюджет — 80 млн руб., срок — 12 месяцев). В команде 8 человек. Ситуация на 4-м месяце:

1. **Руководитель проекта (РП)** авторитарного стиля постоянно критикует **IT-архитектора (А)** при всех, вызывая его сопротивление и скрытый саботаж. А перестал делиться идеями, перешёл в пассивно-агрессивную позицию («делаю только то, что написано в ТЗ»).
2. **Финансист (Ф)** и **менеджер по закупкам (МЗ)** конфликтуют из-за выбора поставщика серверного оборудования: Ф настаивает на дешёвом (риск качества), МЗ — на дорогом, но надёжном (риск превышения бюджета). Оба отказались искать компромисс, привлекая на свою сторону других членов команды.
3. **Два разработчика** постоянно спорят о технических решениях, переходя на личности. Остальные члены команды стараются не вмешиваться, уклоняются от решения проблем.
4. **Главный инженер** вчера публично обвинил РП в том, что тот «ничего не понимает в технике». Инцидент произошёл на совещании с участием заказчика.

Задания для группы (3-5 человек) с использованием принципов РПД:

1. **УК-3.2, ПК-2.12:** Проведите **картографию конфликта** (по Корнелиус и Фэйр) между **Финансистом (Ф)** и **Менеджером по закупкам (МЗ)**. Заполните таблицу:

Параметр картографии	Финансист (Ф)	Менеджер по закупкам (МЗ)
Потребности (что важно для каждого в этой ситуации)	?	?
Опасения (чего боятся)	?	?

Затем предложите **одно взаимовыгодное решение (win-win)**, удовлетворяющее ключевые потребности обеих сторон (например, «заключить контракт с поставщиком А, но с условием гарантии качества и отсрочки платежа»).

2. **УК-3.2, ПК-2.7:** Разработайте **план переговоров РП с IT-архитектором (А)**. Используйте **алгоритм «Я-высказывание»** (ситуация — чувство — потребность — просьба).

Напишите **4 фразы** РП по этому алгоритму. Приведите **один пример активного слушания** (перефразирование), чтобы РП понял истинные мотивы архитектора.

3. **УК-6.2, ПК-2.5:** Проведите **диагностику уровня конфликтности команды**. Используя сетку Томаса—Килменна, определите, какой **стиль поведения в конфликте** доминирует у:

- Двух разработчиков (постоянные споры, переход на личности) — ?
- Остальных членов команды (не вмешиваются, уклоняются) — ?
- Главного инженера (публичное обвинение РП) — ?

Затем для разработчиков предложите **план из 2 шагов** по переводу их в стиль «Сотрудничество».

4. **ПК-2.12, УК-3.2:** Разработайте **регламент (5 правил) поведения в конфликтных ситуациях** для команды проекта на оставшийся период. Правила должны включать: как давать обратную связь (например, «только наедине, используя Я-высказывания»), как эскалировать конфликт, что запрещено (например, «переходить на личности»), как фиксировать решения.

Тема 3.3. Руководитель проекта

Вопросы для опроса:

1. Четырех 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 на стиль руководства лидером команды.

Ситуация: Проект «Цифровая платформа для мониторинга качества воздуха» (бюджет — 60 млн руб., срок — 10 месяцев). В команде 9 человек. Руководитель проекта (РП) — опытный технический специалист, но с авторитарным стилем управления. Ситуация на 3-м месяце:

1. **Петров-аналитик (Д, 23 года):** делает ошибки в расчётах, боится задавать вопросы, так как РП в прошлый раз раскритиковал его при всех. Мотивация низкая, думает об уходе.

2. **Сергеев-разработчик (С, 35 лет):** высококвалифицированный, но перегружен работой. РП даёт ему подробные инструкции по шагам, что вызывает у С раздражение («меня не ценят, относятся как к новичку»).

3. **Менеджер по качеству (МК, 42 года):** компетентен, но пассивен, не проявляет инициативу, ждёт указаний. РП считает его «ленивым».

4. **Эксперт по данным (Э, 29 лет):** активно генерирует идеи, но РП их не поддерживает («это не входит в план»). Эксперт предлагает новый алгоритм, который может сократить сроки на 2 недели, но требует 3 дня на прототип.

Задания для группы (3-5 человек) с использованием принципов РПД:

1. **УК-3.2, ПК-2.12:** Для каждого из четырёх членов команды (Д, С, МК, Э) определите **стиль руководства** (директивный, наставнический, поддерживающий, делегирующий) по ситуационной модели и **обоснуйте** (1-2 предложения). Заполните таблицу:

Член команды	Текущее поведение РП (проблема)	Рекомендуемый стиль руководства	Обоснование
Петров (Д)	Критика при всех, страх ошибок	?	?
Сергеев (С)	Подробные инструкции, раздражение	?	?
Менеджер по качеству (МК)	Пассивен, ждёт указаний	?	?

Член команды	Текущее поведение РП (проблема)	Рекомендуемый стиль руководства	Обоснование
Эксперт по данным (Э)	Идеи не поддерживаются	?	?

2. **УК-3.2, ПК-2.7:** Разработайте **план из 3 переговорных шагов** для РП с экспертом по данным (Э), чтобы:

- признать ценность его идеи;
- согласовать выделение 3 дней на прототип;
- договориться о критериях оценки результатов прототипирования.

3. **УК-6.2, ПК-2.5:** Проведите **самооценку руководителя проекта** по модели «**Тотальный лидер**» (4 компонента: личная эффективность, личное лидерство, мотивационное лидерство, стратегическое лидерство). Для компонента, получившего самую низкую оценку (по 5-балльной шкале), предложите **план из 2 конкретных действий** по развитию.

4. **ПК-2.12, УК-3.2:** Используя алгоритм «**Постановка задачи**» из презентации (привлечь внимание → обрисовать цель → сформулировать задачу → конкретизировать по шагам → адресовать к ресурсам → обозначить сроки и критерии → проверить понимание → указать возможные ошибки → усилить личную мотивацию → дать «отмашку» → пометить контроль), напишите **текст постановки задачи** от РП для **сеньора (С)** по разработке сложного модуля интеграции с внешним API. Ограничение: не более 15 предложений.

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:	х	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. Какой тип команд выделили Дж. Катценбах и Д. Смит в зависимости от уровня развития групповой активности и командных усилий, характеризующийся наличием существенной потребности в повышении эффективности, но недостаточной ясностью общей цели и отсутствием коллективной ответственности? (ПК-2.12, УК-3.2)

- А) Рабочая группа
- Б) Псевдокоманда
- В) Потенциальная команда
- Г) Высокоэффективная команда

Правильный ответ: В

2. Какой метод формирования команды основан на теории «Ограниченной рациональности» Герберта Саймона и реализуется через проведение мозговых штурмов, бизнес-сессий и стратегических сессий? (Соотнесено с ПК-2.12, УК-3.2)

- А) Метод эмоциональной сплоченности (тимбилдинг)
- Б) Ролевой подход
- В) Проблемно-ориентированный подход
- Г) Динамический подход

Правильный ответ: В

3. Какой стиль лидерства соответствует *стадии «Притирка»* (конфликт, поляризация мнений, низкое доверие) и характеризуется смесью «лидерства, ориентированного на директивы и взаимоотношения»? (Соотнесено с УК-3.2, ПК-2.12)

- А) Директивный стиль (четкие указания, единоличные решения)
- Б) Стиль убеждения (объяснение решений, облегчение взаимодействия)
- В) Партиципативный стиль (разделение полномочий, поощрение самостоятельности)
- Г) Делегирующий стиль (минимальный контроль, самоуправление)

Правильный ответ: Б

2. ОТКРЫТЫЙ ТИП (развёрнутый ответ)

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

4. *Ситуация:* Руководитель проекта формирует команду из 12 человек (крупный проект). Он выбирает *демократический (коллегиальный)* стиль управления, так как считает его самым эффективным. (УК-3.2, ПК-2.5)

Задание: Назовите 2 *основных недостатка* демократического стиля, указанных в учебном пособии (раздел 4.1). Приведите 1 *пример* проектной ситуации, когда этот стиль станет неэффективным, и предложите, какой стиль уместно использовать в этом случае.

Пример правильного ответа:

1. *Недостатки демократического стиля:* а) в кризисной ситуации может оказаться неэффективным; б) процесс принятия решений может занимать много времени.

2. *Пример ситуации кризиса:* срыв поставки критического оборудования за 2 недели до сдачи объекта, подрядчик требует немедленного решения. В этой ситуации эффективен *авторитарный (директивный)* стиль для оперативного единоличного принятия решения.

5. *Ситуация:* Вы применяете в своей команде *динамический подход* к формированию команды. После тренинга команда перешла из стадии «Формирование» в стадию «Притирка» (по Такману), что сопровождается всплеском конфликтов, борьбой за лидерство и поляризацией мнений. Часть команды требует прекратить «эксперименты» и вернуться к привычной работе. (УК-3.2, ПК-2.7)

Задание:

1. Объясните, почему стадия «Притирка» является *нормальным и необходимым* этапом развития эффективной команды (2-3 предложения).

2. Какую *ошибку* чаще всего допускают тренеры-непрофессионалы на этой стадии, и к каким последствиям это приводит (см. учебное пособие, раздел 2.4)?

3. Предложите *одну конкретную меру* (стиль руководства, формат встречи, правило) для руководителя на стадии «Притирка», чтобы конструктивно пройти этот этап.

Пример правильного ответа:

1. Стадия «Притирка» нормальна, так как именно через открытое выражение несогласия и конфликт команда проясняет роли, ценности и нормы, без чего невозможен переход к зрелой стадии «Нормализация».

2. Главная ошибка — «отпустить группу на стадии эйфории» или, наоборот, оставить группу на стадии конфликта без управления. Последствия: эффект от тренинга сравним с эмоциональной сплоченностью (кратковременен) либо уход сотрудников или ухудшение климата.

Сменить стиль руководства с демократического на *директивное управление с элементами фасилитации*: чётко регламентировать совещания, установить правило «одна критика — одно конструктивное предложение», лично модерировать конфликтующие обсуждения.

6. *Ситуация*: Команда проекта находится на этапе «Реорганизация» (4-й этап по мнению отечественных специалистов). Причина: два ключевых специалиста уходят в другой проект, вместо них приходят два новых сотрудника с другим опытом и ценностями. (ПК-2.12, УК-2.6)

Задание:

1. Назовите *основную задачу* руководителя на этапе реорганизации (цитата из учебного пособия или своими словами).

2. Предложите *3 конкретных действия* руководителя, чтобы минимизировать потерю эффективности при вводе новых членов в уже сложившуюся команду.

3. Какой *риск* (не менее одного) возникает, если команда «перескакивает» этап «Нормализация» и сразу переходит от «Притирки» к «Функционированию»? (Опирайтесь на логику четырёхстадийной модели.)

Пример правильного ответа:

1. Основная задача этапа реорганизации — «изменение качественного и количественного состава команды» в связи с изменениями в видах работ или потребностью в привлечении новых специалистов (учебное пособие).

2. Действия: а) провести ускоренные серии знакомства и Team Charter для новых членов; б) закрепить за каждым новичком наставника из старожилов; в) организовать совместный воркшоп по выявлению скрытых ожиданий и норм.

3. Риск: команда создаст видимость согласия, но не выработает реальных норм и доверия, что при первом же кризисе приведёт к откату на стадию «Притирка» с более острым конфликтом.

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

7. Соотнесите *тип проектной команды* (левая колонка) и её *основную характеристику / функцию* (правая колонка). Затем ответьте на дополнительный вопрос.

Тип команды	Характеристика / Функция
1. Команда проекта	А. Организационная структура, возглавляемая управляющим проектом, создаваемая на период осуществления проекта или одной из стадий; осуществляет стратегический менеджмент.

Тип команды	Характеристика / Функция
2. Команда управления проектом	Б. Совокупность сотрудников, непосредственно работающих над реализацией проекта и подчиненных менеджеру; включает лиц, представляющих интересы участников проекта.
3. Команда менеджмента проекта	В. Часть команды проекта, включающая тех её членов, которые вовлечены в управление проектом (представители участников и административно-управленческий персонал); исполняет управленческие функции.

Дополнительный вопрос (УК-6.2): Какой из трёх типов команд, согласно тексту учебного пособия, часто называют «топ-менеджментом» или «руководством», и какая их главная задача (приведите цитату из пособия)?

Правильный ответ: Соответствие: 1 — Б, 2 — В, 3 — А.

Дополнительный вопрос: Команду менеджмента проекта часто называют топ-менеджментом или руководством. Главная задача: «*осуществление политики и стратегии проекта, реализация стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) менеджмента*».

8. Соотнесите *метод формирования команды* (левая колонка) и соответствующую ему *характеристику* (правая колонка). Затем выполните дополнительное задание.

Метод формирования команды	Характеристика
1. Метод эмоциональной сплоченности	А. Основан на взаимодополнении по функциям или ролям, используется тестирование для определения типа поведения (модели Белбина, Адизеса).
2. Ролевой подход	Б. Базируется на теории групповой динамики К. Левина, требует последовательного прохождения стадий развития группы (формирование, притирка, нормализация, работа).
3. Динамический подход	В. Акцент на совместные действия и решение задач, которые невозможно выполнить в одиночку («веревочные тренинги», тимбилдинг), эмоциональное сплочение.

Дополнительное задание (УК-6.2, ПК-2.5): Изучите таблицу «Плюсы и минусы проблемно-ориентированного подхода». Напишите *один главный плюс* и *один главный минус* этого подхода. Какой *риск* возникает для лидера команды, если полностью положиться на внешнего модератора (консультанта)?

Правильный ответ: Соответствие: 1 — В, 2 — А, 3 — Б.

Дополнительное задание:

Главный плюс: осуществляется на реальном проблемном поле компании, сотрудники принимают участие в выработке решений и разделяют ответственность.

Главный минус: не происходит системных изменений во взаимодействии членов группы, так как основное внимание уделяется решению задач, а законы групповых процессов не учитываются.

Риск для лидера: лидер не обучается иным стилям управления своими сотрудниками — за него группой управляют внешние консультанты, и его стиль управления на работе остаётся прежним (как указано в пособии).

9. Соотнесите *международную четырёхстадийную модель* (Такман, левая колонка) и *описание стадии по мнению отечественных специалистов* (правая колонка) в соответствии с учебным пособием и презентацией. Затем выполните дополнительное задание.

Четырёхстадийная модель (Такман)	Описание стадии (по мнению отечественных специалистов)
1. Формирование (Forming)	А. Этап, когда участники становятся открытыми, споры уступают место консенсусу, формируется чувство «мы — команда», переход к самоуправлению.
2. Притирка / Конфликт (Storming)	Б. Этап, когда люди впервые встречаются для коллективного труда, чувствуют неуверенность, оценивают собственные компетенции и налаживают деловое общение.
3. Нормализация (Norming)	В. Этап наивысшей производительности труда, нацеленность на продуктивность и результат, развитие сотрудничества с внешним окружением, удовольствие от принадлежности к команде.
4. Функционирование / Работа (Performing)	Г. Этап, когда возрастает нацеленность на коллективную работу, участники сближаются, формулируют нормы и правила, переходят от индивидуальной работы к совместно выработанным нормам.

Дополнительное задание (ПК-2.5, ПК-2.12): Изучите слайд презентации «Требования к набору управленческих параметров для каждой стадии». Выберите *любые два параметра* из пяти (критические факторы успеха, решения, элементы действий, ресурсы, конкретные результаты) и для *стадии «Притирка» (Storming)* предложите по *одному примеру* содержания этого параметра.

Правильный ответ: Соответствие: 1 — Б, 2 — Г, 3 — А, 4 — В.

Дополнительное задание (пример верного ответа):

- *Критические факторы успеха* на стадии «Притирка»: создание психологической безопасности для выражения несогласия без страха наказания; чёткая процедура эскалации конфликтов.
- *Решения, принимаемые руководством:* утверждение правил коммуникации на совещаниях (тайминг, очерёдность выступлений); решение о проведении командного коучинга для разрешения личностных противоречий.
- *Конкретные результаты* по окончании стадии «Притирка»: зафиксированное в письменном виде соглашение о распределении ролей и ответственности (матрица RACI); протокол с перечнем принятых командных норм.

КТ – 2.

Тема 2.1, Тема 2.2., Тема 2.3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ЗАКРЫТЫЙ ТИП (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите один или несколько правильных вариантов ответа.

1. Согласно «Теория мотивации X-Y Дугласа Мак-Грегора», какой стиль управления предпочитают менеджеры — сторонники *теории X*? (УК-3.2, ПК-2.12)

- А) Поощряют самостоятельность и охотно делегируют полномочия
- Б) Предпочитают приказывать, выбирают системы мотивации по принципу «кнута и пряника»
- В) Принимают решения на основе консенсуса с повышенным вниманием к благополучию сотрудников
- Г) Используют только нематериальные стимулы

Правильный ответ: Б

2. Какая из перечисленных категорий навыков входит в структуру реестра и включает «способность управлять в неструктурированной рабочей среде, ориентацию на действия, управление конфликтами, мотивацию людей»? (ПК-2.5, ПК-2.12)

- А) Технические навыки
- Б) Административные навыки
- В) Навыки межличностного общения и лидерства
- Г) Стратегические навыки / бизнес-навыки

Правильный ответ: В

3. Какой тип организационной культуры по С. Ханди характеризуется бюрократией, формальными правилами, инструкциями, иерархией и соответствует ролевой культуре Аполлона? (УК-3.2, ПК-2.12)

- А) Культура Зевса (власти)
- Б) Культура Аполлона (ролевая)
- В) Культура Афины (задачи)
- Г) Культура Диониса (личности)

Правильный ответ: Б

2. ОТКРЫТЫЙ ТИП (развёрнутый ответ)

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

4. *Ситуация:* Вы анализируете матрицу ответственности (RACI) вашего проекта и обнаруживаете «узел отсутствия делегирования» (вертикальный анализ) и «недостаток ресурсов» (горизонтальный анализ). См. слайд презентации «Анализ матрицы ответственности». (ПК-2.12, ПК-2.5)

Задание:

1. Опишите двумя предложениями, что означает каждый из этих двух диагностических признаков.

2. Приведите по одному примеру того, как может выглядеть:

- «Узел отсутствия делегирования» (кто и какие роли совмещает?);
- «Недостаток ресурсов» (строчка в матрице с большим количеством «О» или «У»?).

3. Предложите по одному способу исправления каждой проблемы.

Пример правильного ответа:

1. «Узел отсутствия делегирования» — ситуация, когда одна и та же должность является ответственной (О) или исполнителем (У) по слишком большому количеству задач, что ведёт к перегрузке. «Недостаток ресурсов» — ситуация, когда на одну задачу назначено слишком много «О» или «У», что размывает ответственность или требует избыточного количества людей.

2. Пример «узла отсутствия делегирования»: Руководитель проекта является «О» по 15 из 20 задач — делегировать не умеет. Пример «недостатка ресурсов»: на задачу «написание кода» назначено 5 разработчиков («У») без чёткого лидера («О»).

3. Исправление «узла»: перераспределить часть задач на других членов команды, обучить делегированию. Исправление «недостатка ресурсов»: назначить одного «О» на задачу, остальных перевести в «И» (информируемые) или сократить.

5. 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.

6. *Ситуация:* Вы — руководитель проекта. При заполнении реестра навыков вы обнаружили, что *ваш собственный уровень по навыку «Эмоциональный интеллект (EQ)»* (по модели Гоулмана: самосознание, самоуправление, социальное сознание, управление отношениями) оценён командой ниже, чем вы сами себе поставили. (ПК-2.12, УК-2.6)

Задание:

1. Назовите *две причины* такого расхождения в оценках (когнитивное искажение, разное понимание индикаторов и т.п.).
2. Предложите *конкретный план из 2 шагов* для повышения вашего EQ (например, «вести дневник эмоций», «просить обратную связь после встреч»).
3. Какой *артефакт РМВОК 7* (см. презентацию) вы могли бы использовать для систематического сбора обратной связи от команды о вашем лидерстве?

Пример правильного ответа:

1. Причины расхождения: а) эффект «слепого пятна» — руководитель не замечает своего поведения в стрессовых ситуациях; б) разные индикаторы — команда оценивает конкретные действия (например, «перебивает на совещаниях»), а руководитель — намерения.
2. План: шаг 1 — раз в неделю проводить 10-минутную рефлекссию «как я повлиял на эмоции команды»; шаг 2 — попросить двух доверенных членов команды давать обратную связь «после каждой сложной встречи».
3. Артефакт: *Team Charter* (командное соглашение) с разделом «Как мы даём обратную связь лидеру» или «*Lessons Learned*» (извлечённые уроки) по лидерским проявлениям.

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

7. Соотнесите *теорию мотивации* (левая колонка) и её *основное содержание / автора* (правая колонка) в соответствии с презентацией. Затем выполните дополнительное задание.

Теория мотивации	Содержание / Автор
1. Теория иерархии потребностей	А. Двухфакторная модель: гигиенические факторы (условия труда) и мотиваторы (признание, интерес к работе).

Теория мотивации	Содержание / Автор
2. Теория X и Y	Б. Иерархия от физиологических потребностей до самоактуализации; люди стремятся удовлетворять потребности последовательно снизу вверх.
3. Теория Z	В. Мотивация = усилия × результат × значимость; ожидание того, что усилия приведут к результату, а результат — к вознаграждению.
4. Теория ожиданий	Г. Авторитарный (X) vs. демократический (Y) взгляд на природу человека: X — не любит работать, нужно приказывать; Y — стремится к ответственности, можно делегировать.
5. Двухфакторная теория	Д. Японская модель управления: консенсус, движение информации снизу вверх, внимание к благополучию сотрудников.

Дополнительное задание (УК-3.2, ПК-2.7): Используя теорию ожиданий Врума (формула: Мотивация = Усилия → Результат → Вознаграждение → Удовлетворённость), объясните, почему в компании перестала работать премиальная система, если премия выплачивается регулярно всем сотрудникам в одинаковом размере независимо от результата. Какой принцип премирования нарушен? Приведите один пример правильной привязки премии к KPI.

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

Дополнительное задание (пример верного ответа):

По теории Врума, мотивация падает, когда сотрудник не видит связи между своими усилиями, результатом и вознаграждением (разрыв «Результат → Вознаграждение»). Если премия одинакова для всех, то у эффективных сотрудников нет стимула прилагать дополнительные усилия, а у неэффективных — нет санкций. Нарушен принцип: «премия должна быть конкретной, т.е. за достигнутый результат (например, KPI)».

Пример привязки к KPI: «Премия тестировщика — 30% от оклада за выполнение плана тестирования на 100% и снижение числа критических багов после релиза до 0».

8. Соотнесите роль в команде проекта (левая колонка) и соответствующую основную функциональную обязанность (правая колонка) в соответствии с учебным пособием (раздел 5.2). Затем выполните дополнительное задание.

Роль в команде проекта	Основная функциональная обязанность
1. Менеджер по закупкам и поставкам	А. Отвечает за целесообразное и эффективное осуществление взаимодействия членов команды, в том числе за информационные, программные системы и телекоммуникационное обеспечение.
2. Менеджер по персоналу	Б. Отвечает за выбор поставщиков работ, ресурсов и услуг по проекту, организацию закупок и поставок, контроль рисков, относящихся к закупкам.
3. Менеджер по качеству	В. Отвечает за все аспекты выполнения проекта, связанные с качеством работ, ресурсов и услуг по проекту.
4. Менеджер по коммуникациям	Г. Отвечает за привлечение необходимых человеческих ресурсов, обучение, оценку участия сотрудников и вознаграждение персонала.

Дополнительное задание (УК-3.2, ПК-2.7): В презентации «Тема 2.2_2026» приведены *Power skills* (когнитивные способности, эмоциональный интеллект, лидерские навыки, управление командой, вовлечение стейкхолдеров). Выберите *один из этих навыков* и объясните, почему он критически важен для *менеджера по коммуникациям*. Приведите *пример из проектной практики*, когда отсутствие этого навыка привело к сбою коммуникаций.

Правильный ответ: Соответствие: 1 — Б, 2 — Г, 3 — В, 4 — А.

Дополнительное задание (пример верного ответа):

Навык: *Эмоциональный интеллект (EQ)*, компонент «Социальное сознание (эмпатия)». **Критическая важность:** менеджер по коммуникациям должен чувствовать эмоциональное состояние стейкхолдеров (недовольство, тревогу, недоверие), чтобы своевременно корректировать сообщения, каналы и тон коммуникации. **Пример из практики:** Менеджер по коммуникациям не заметил растущего раздражения представителя заказчика на еженедельных отчётах (из-за перегруженности деталями). В результате заказчик перестал читать отчёты, пропустил критическую информацию о риске срыва срока и обвинил команду в отсутствии прозрачности. При наличии эмпатии менеджер перестроил бы формат отчёта (дайджест) и частоту коммуникации.

9. Соотнесите *тип совместной деятельности* (левая колонка) с соответствующей *организационной формой и рычагом управления* (правая колонка). Затем выполните дополнительное задание.

Тип совместной деятельности	Организационная форма и рычаг управления
1. Совместно-взаимодействующий	А. Предпринимательская форма; рычаг управления — деньги
2. Совместно-последовательный	Б. Демократическая/диалоговая форма; рычаг управления — закон, знания
3. Совместно-индивидуальный	В. Органическая форма; рычаг управления — авторитет
4. Совместно-творческий	Г. Бюрократическая форма; рычаг управления — сила

Дополнительное задание: (ПК-2.12, УК-3.2): В презентации приведены 4 способа *сплотить команду на удалёнке* («виртуальные курилки», удаленные коворкинги, обучающие марафоны, рандомизаторы). Выберите *один из них* и объясните, какой *симптом слабой организационной культуры* (из презентации: общая демотивация, внутренняя ориентация, размытая культура, наличие субкультур, слабость межличностных отношений) он помогает лечить, и почему.

Правильный ответ: Соответствие: 1 — В, 2 — Г, 3 — А, 4 — Б.

Дополнительное задание (пример верного ответа):

Способ: «Рандомизаторы» (Telegram-бот RandomCoffee, случайно объединяющий участников в пары для неформального общения).

Какой симптом лечит: «Слабость межличностных отношений (недоверие, замкнутость)».

Почему: На удалёнке люди общаются только по работе, сужая круг контактов. Рандомизаторы создают случайные неформальные встречи, снижают барьеры, позволяют узнать коллег с другой стороны (хобби, интересы). Это повышает доверие, уменьшает замкнутость и субкультурную разобщённость (например, когда «айтишники» не общаются с «бизнесом»). В долгосрочной перспективе улучшает общую атмосферу и готовность помогать друг другу.

КТ – 3.

Тема 3.1, Тема 3.2., Тема 3.3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ЗАКРЫТЫЙ ТИП (выбор правильного ответа)

Инструкция: выберите один или несколько правильных вариантов ответа.

1. Какая *техника менторства* предполагает, что наставник сопровождает протеже во всех выполняемых им действиях и задачах, а также используется для перевода стажера из состояния «неосознанная некомпетентность» в «осознанная компетентность»? (ПК-2.7, ПК-2.12)

- А) Каталиизация
- Б) Посев
- В) Сопровождение
- Г) Демонстрация

Правильный ответ: В

2. Какой компонент является открытым эмоциональным столкновением без конфликтной ситуации и называется «**ложный конфликт**»? (УК-3.2, ПК-2.12)

- А) Конфликтная ситуация
- Б) Проблема
- В) Инцидент
- Г) Противоборство мотивов

Правильный ответ: В

3. Какая *форма управления* предполагает наличие механизма обратной связи? (УК-3.2, ПК-2.12)

- А) Координация
- Б) Регуляция
- В) Управление как целенаправленный процесс
- Г) Делегирование

Правильный ответ: Б

2. ОТКРЫТЫЙ ТИП (развёрнутый ответ)

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

4. *Ситуация:* Вы — руководитель проекта. Команда находится на стадии «*Шторм*» (конфликты, борьба за лидерство). Вы решаете внедрить ритуал «*соглашение об отношениях*» (Team Charter).

Задание:

1. Назовите *3 вопроса*, которые вы вынесете на обсуждение команды для создания соглашения об отношениях (пример: «Как мы будем разрешать конфликты?»).

2. Опишите *конкретную метафору или «звездную карту»*, которая поможет команде визуализировать желаемые нормы поведения.

3. Как вы будете *оценивать*, что ритуал сработал и команда переходит к стадии «Определение норм»? Назовите *2 поведенческих индикатора*.

Пример правильного ответа:

1. Вопросы для обсуждения: а) «Как мы даём друг другу обратную связь?»; б) «Что делаем, если кто-то не выполнил обязательство?»; в) «Как принимаем решения — консенсус или голосование?».

2. «Звездная карта»: нарисовать звезду с 5 лучами (доверие, открытость, поддержка, ответственность, уважение) и напротив каждого луча записать 1-2 конкретных действия, которые команда обязуется выполнять.

3. Индикаторы: а) участники сами напоминают друг другу о правилах без привлечения РП; б) снизилось число личных конфликтов на совещаниях, выросло число конструктивных предложений.

5. *Ситуация*: Вы — руководитель проекта. Вы заметили, что в команде *конфликт перешёл из конструктивного русла в деструктивное*: участники перестали слышать друг друга, переходят на личности, скрывают информацию, формируют враждебные коалиции. Вы решаете применить *алгоритм управления конфликтом*. (УК-3.2, УК-6.2)

Задание:

1. Назовите 3 признака деструктивного подхода к решению конфликта (из презентации).

2. Опишите 3 шага алгоритма управления конфликтом (своими словами) из презентации.

3. Как вы будете измерять, что конфликт перешёл в *конструктивное русло*? Назовите 2 поведенческих индикатора.

Пример правильного ответа:

1. Признаки деструктивного подхода: а) нет общей цели; б) участники сосредоточены только на своих интересах (девиз — «или ты, или тебя»); в) каждая сторона ищет способ навредить другому.

2. Шаги алгоритма: а) признать реальность конфликта всеми сторонами; б) достичь соглашения о нормах и правилах конфликтного взаимодействия; в) создать рабочую группу (или привлечь фасилитатора) для регулирования конфликта.

3. Поведенческие индикаторы конструктивного русла: а) участники начали использовать Я-высказывания вместо обвинений; б) появились совместные предложения по решению проблемы, а не взаимные претензии.

6. *Ситуация*: Вы — руководитель проекта. Ваш подчинённый (средней квалификации) допустил ошибку. Вы решили применить *поддерживающий стиль руководства* (высокий уровень поддержки при низком уровне прямого руководства). (УК-3.2, УК-6.2)

Задание:

1. Опишите *суть поддерживающего стиля* (2-3 предложения) и *конкретную фразу* руководителя, характерную для этого стиля.

2. Почему в данной ситуации *директивный стиль* может быть вреден для мотивации сотрудника?

3. Какой *признак* (поведенческий индикатор) покажет вам, что поддерживающий стиль сработал, и сотрудник готов перейти на *делегующий стиль*?

Пример правильного ответа:

1. Суть: руководитель содействует и помогает подчинённым в их усилиях по выполнению заданий, делит с ними ответственность при принятии решений. Поддерживающий стиль помогает сотрудникам самим находить решения, задавая вопросы и расширяя кругозор. Фраза: «Как ты сам видишь решение этой проблемы? Давай обсудим твои идеи».

2. Директивный стиль при ошибке сотрудника (который уже расстроен) может усилить чувство неуверенности, снизить самооценку и мотивацию, вызвать страх перед новыми задачами.

3. Индикатор: сотрудник сам предлагает варианты решений, не дожидаясь указаний, и берёт на себя ответственность за их реализацию.

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

7. Соотнесите метод развития / обучения (левая колонка) и его ключевую характеристику (правая колонка). Затем выполните дополнительное задание.

Метод развития / обучения	Ключевая характеристика
1. Бизнес-тренинг	А. Оценка по компетенциям, выполняемая людьми, постоянно взаимодействующими с сотрудником (коллеги, подчиненные, руководители, клиенты).
2. Метод 360 градусов	Б. Многоуровневая система оценки, построенная на определенных ситуациях (кейсах, ролевых играх, групповых дискуссиях).
3. Assessment Center (Центр оценки)	В. Передача знаний, умений и навыков от более опытного сотрудника менее опытному на протяжении определенного времени; плюсы — доверительные отношения, снижение ошибок.
4. Менторинг / наставничество	Г. Краткосрочное (1-5 дней) интенсивное обучение с практической отработкой навыков, часто с отрывом от производства.

Дополнительное задание (УК-3.2, ПК-2.5): Используя модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика (4 уровня: реакция, знания, поведение, результат), разработайте по одному измеримому показателю для каждого уровня при оценке тренинга «Agile для ветеранов» (пример для уровня «Результат»: сокращение времени цикла разработки на 15%).

Уровень Киркпатрика	Измеримый показатель для тренинга «Agile для ветеранов»
1. Реакция (понравилось/не понравилось)	?
2. Знания (усвоили материал)	?
3. Поведение (применяют на работе)	?
4. Результат (влияние на бизнес/проект)	?

Правильный ответ: Соответствие: 1 — Г, 2 — А, 3 — Б, 4 — В.

Дополнительное задание (пример верного ответа):

Уровень	Измеримый показатель
1. Реакция	Средняя оценка тренинга по анкете (шкала 1-5) не менее 4,2
2. Знания	% правильных ответов в тесте после тренинга $\geq 80\%$
3. Поведение	Количество спринтов, в которых ветеран использовал не менее 2 Agile-практик (ежедневный стендап, ретроспектива) — не менее 80% спринтов

Уровень	Измеримый показатель
4. Результат	Сокращение времени согласования требований с заказчиком на 20% (за счёт использования user stories вместо ТЗ)

8. Соотнесите *межличностный метод разрешения конфликта* (левая колонка) и его *ключевую характеристику / ситуацию применения* (правая колонка). Затем выполните дополнительное задание.

Межличностный метод разрешения конфликта	Ключевая характеристика / ситуация применения
1. Стиль сглаживания	А. Предполагает урегулирование разногласий путём взаимных уступок; цели достигаются не полностью ради условного равенства.
2. Стиль компромисса	Б. Ориентация исключительно на собственное мнение без учёта других; используется волевыми людьми, но подавляет инициативу.
3. Стиль сотрудничества	В. Создание нормальной рабочей атмосферы, восстановление спокойствия и стабильности, даже если предмет разногласия не разрешён полностью.
4. Стиль противодействия	Г. Стороны расходятся в мнениях, но готовы выслушать друг друга, понять причины конфликта и разработать долгосрочное, выгодное всем решение.

Дополнительное задание (УК-3.2, ПК-2.7): Используя сетку Томаса—Килменна (два измерения: ориентация на собственные интересы — вертикальная ось; ориентация на интересы другого — горизонтальная ось), определите, в каких *квадрантах* находятся:

- *Стиль компромисса*
- *Стиль сотрудничества*

Ответ:

- Компромисс — середина (средняя ориентация на свои интересы и средняя — на интересы другого).
- Сотрудничество — высокий интерес к своим потребностям + высокий интерес к потребностям другого (верхний правый квадрант).

Дополнительное задание (пример верного ответа): Соответствие: 1 — В, 2 — А, 3 — Г, 4 — Б.

9. Соотнесите *различие между лидерством и руководством* (левая колонка) и *соответствующий аспект* (правая колонка) в соответствии с презентацией (слайд «Различие между лидерством и руководством»). Затем выполните дополнительное задание.

Различие между лидерством и руководством	Аспект
1. Лидер обладает способностью оказывать влияние на поведение людей независимо от занимаемой должности	А. Формальные властные полномочия

Различие между лидерством и руководством	Аспект
2. Руководитель назначается на должность и наделяется формальными властными полномочиями	Б. Источник влияния
3. Лидер использует источники личного, а не формального влияния (компетентность, успешность, личная привлекательность)	В. Должностной статус

Дополнительное задание (УК-6.2, ПК-2.12): Четыре принципа концепции тотального лидера. Назовите два из них и объясните, почему развитие лидерства на всех уровнях организации важно для успеха проектов.

Правильный ответ: Соответствие: 1 — В (или Б — влияние не зависит от должности), 2 — А, 3 — Б (источники личного влияния).

Примечание: Возможно соответствие 1 — В (статус не важен), 2 — А (формальные полномочия), 3 — Б (личное влияние). В зависимости от формулировки в презентации преподаватель может скорректировать пары.

Дополнительное задание (пример верного ответа):

Два принципа тотального лидера:

1. «Для того чтобы организации стали успешными в XXI веке, они должны развивать лидеров на всех уровнях — каждый должен быть лидером. Лидерство — это не должность, а образ мышления, веры, поведения».

2. «Для того чтобы развитие было эффективным, необходимо использовать всесторонний, основательный, сбалансированный, комплексный, системный подход в развитии лидерства».

Почему это важно для проектов: в проектах решения часто приходится принимать на месте, в условиях неопределённости, без ожидания указаний сверху. Если каждый член команды обладает лидерскими качествами (инициатива, ответственность, умение повлиять на других), проект становится адаптивным, скорость принятия решений растёт, а команда не «застревает» при отсутствии формального руководителя.

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. Что такое команда проекта?
2. Каковы принципы формирования команды в зависимости от характеристик проекта и состава его участников?
3. Раскройте содержание функции управления человеческими ресурсами в стандарте PMI.

4. Что включают процессы управления человеческими ресурсами проекта?
5. Каковы основные характеристики команды?
6. Что такое состав, структура и групповые процессы в команде? Приведите примеры их влияния на работу команды.
7. Какие существуют виды проектных команд?
8. Назовите типы команд в зависимости от их отношения к структуре предприятия, реализующего проект.
9. Дайте характеристику видам команд в зависимости от организации совместной деятельности (совместно-взаимодействующий, последовательно взаимодействующий, индивидуально-взаимодействующий, совместно-творческий типы).
10. Назовите и дайте характеристику этапам создания и стадиям развития команды.
11. Какова примерная структура команды проекта?
12. Опишите функции участников команды проекта.
13. Какие выделяются роли участников команды? Дайте им характеристику.
14. Охарактеризуйте методы организации принятия решений.
15. Какие выделяют стили управления персоналом?
16. Как осуществляется анализ и проектирование рабочего места?
17. Как осуществляется подбор кадров в команды проекта?
18. Назовите порядок найма и увольнения работников команды.
19. Какие существуют методы адаптации сотрудников?
20. Охарактеризуйте способы мотивации персонала проекта.
21. Какие существуют показатели для оценки эффективности работы команды проекта?
22. Что такое благонадежность сотрудника?
23. Что такое организационная культура?
24. Каковы элементы организационной культуры?
25. Какие существуют типы организационных культур?
26. Дайте характеристику взаимосвязи организационных культур и типов совместной деятельности в проекте.
27. Какие выделяют пути обучения сотрудников?
28. Что такое конфликт?
29. Назовите причины возникновения конфликтов.
30. Охарактеризуйте виды конфликтов. Приведите примеры.
31. Назовите методы разрешения конфликтов.
32. типы организационных культур организации.
33. Традиционная модель наставничества.
34. Современные модели наставничества.
35. Тренер, коучер, ментор: общее и отличия.
36. Игровой метод формирования команд.
37. Ролевой подход к формированию команд.
38. Динамический подход к формированию команд.
39. проблемно-ориентированный подход формирования команд.
40. Четырех стадийная модель формирования команды.
41. Роль менеджера в команде.
42. Лидерские качества менеджера проекта.
43. Традиционные стили разрешения конфликтов.
4. Конфликтные ситуации в управлении проектными коллективами и методы их разрешения.
45. Формы мониторинга эффективности команды.
46. Оценка эффективности команды проекта.
47. Характеристики команды и лидерство во время развития команды.

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.09.03 Управление командой проекта 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

гlossарий, 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/>