

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 31.08.2026 14:12:32
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление проектами и программами

(наименование образовательной программы)

очная, заочная

(форма обучения)

2026 г.

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Кучина Ольга Владимировна, к. экон. н., доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д-р экон. н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проектов и проектных команд* одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов.

Протокол № 8 от 2 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина *Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд* обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2	Использует властные полномочия для организации работы команды по достижению поставленной цели.	УК-3.2. 3-1. Знает понятие лидерства и поведенческие индикаторы лидера. УК-3.2. 3-2. Знает этапы, формы, методы и приёмы командообразования. УК-3.2. 3-3. Знает требования к компетенциям руководителя проекта и членов проектных команд. УК-3.2. У-1. Умеет проводить оценку проектных компетенций. УК-3.2. У-2. Умеет руководить коллективами и командами для достижения целей. УК-3.2. У-3. Умеет организовывать развитие компетенций членов команды для повышения эффективности работы.
	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее	УК-6.2	Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с	УК-6.2. 3-1. Знает современные методы и процедуры самоменеджмента, самодиагностики. УК-6.2. 3-2. Знает требования

		совершенствования на основе самооценки		использованием возможностей системы непрерывного образования.	рынка труда и предложения образовательных услуг для выстраивания траектории собственного профессионального роста. УК-6.2. У-1. Умеет критически оценивать собственный опыт профессиональной деятельности. УК-6.2. У-2. Умеет проектировать стратегии профессионального и личностного развития.
Протокол форсайт-сессии с участием работодателей №1 от 25.04.2021 г.	ПКс-3	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	ПКс-3.1	Готовит предложения и рекомендации по совершенствованию управления подразделениями, группами (командами) сотрудников.	ПКс-3.1. 3-1. Знает современные методы оценки и развития компетенций персонала организации, команды проекта. ПКс-3.1. 3-2. Знает методы проектирования и реинжиниринга бизнес-процессов. ПКс-3.1. 3-3. Знает методы и процедуры комплексного планирования деятельности организации. ПКс-3.1. 3-4. Знает гибкие методы управления проектами. ПКс-3.1. У-1. Умеет осуществлять оценку и способствовать развитию компетенций персонала организации, команды проекта. ПКс-3.1. У-2. Умеет осуществлять проектирование, анализ и совершенствование бизнес-процессов организации.

					ПКс-3.1. У-3. Умеет использовать гибкие методы управления проектами.
--	--	--	--	--	---

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины *Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд* составляет 4 зачетные единицы 144 академических часов:

- объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, составляет 39 академических часов, из них 4 академических часа – лекции, 24 – практические занятия, 9 – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий, 2 – консультации, а также 87 академических часов на самостоятельную работу для обучающихся по очной форме;
- объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, составляет 18 академических часов, из них 4 академических часа – лекции, 12 – практические занятия, 2 – консультации, а также 9 академических часов на контроль и 117 академических часов на самостоятельную работу для обучающихся по заочной форме.

Дисциплина *Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд* относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, образовательной программы «Управление проектами и программами». Результаты освоения дисциплины *Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд* необходимы для изучения дисциплин: Проектное управление устойчивым развитием организаций; Государственное проектное управление устойчивым развитием; Проектное управление процессами цифровой трансформации; Управление бизнес-процессами; Развитие проектного менеджмента в организации; Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Объекты проектной деятельности в сфере информационных технологий; Гибкие методы управления проектами; Инновации и разработка стартапов; Инновационные проекты в органах государственной власти; Управление производительностью труда и эффективностью организаций; Управление производительностью труда и эффективностью в государственном управлении а также для прохождения производственных практик и написания магистерской диссертации.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий, в поддержку дисциплины создан электронный образовательный курс на платформе LMS Moodle в СДО Академии, онлайн занятия проходят в системе MTS Link. Посещаемость, активность работы и текущая успеваемость фиксируется в электронном журнале БРС. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется обучающимся самостоятельно на портале: <https://lms.ranepa.ru>.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего часов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации ¹	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности	19	-			4							3	12	Д, УО
Тема 2	Формирование и развитие эффективной проектной	23	1			4							3	15	К, УО

¹ Д – дискуссия, ДП – доклад с презентацией, К – решение кейсов, ПЗ – практические задания, ДТС – диагностическая тренинг-сессия, МИ – моделирующая игра, УО – устный опрос

	команды													
Тема 3	Лидерская роль руководителя проекта и технологии его работы	23	1			4						3	15	ДТС, УО
Тема 4	Технология формирования персонального бренда руководителя проекта	23	1			4						3	15	ДП, УО
Тема 5	Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектной команды руководителя проекта	23	1			4						3	15	ПЗ, УО
Тема 6	Процессы управления коммуникация ми в проектных командах	23	-			4						3	15	Э. МИ, УО
Промежуточная аттестация		11							2	9				Экзамен
Итого		144	4			24			2	9		18	87	

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.

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего часов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации ²	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Нормативно-правовая основа	20	1			2								17	ДП, УО

² Д – дискуссия, ДП – доклад с презентацией, К – решение кейсов, ПЗ – практические задания, ДТС – диагностическая тренинг-сессия, МИ – моделирующая игра, УО – устный опрос

	разработки требований к участникам проектной деятельности													
Тема 2	Формирование и развитие эффективной проектной команды	23	1			2							20	К, УО
Тема 3	Лидерская роль руководителя проекта и технологии его работы	23	1			2							20	ДТС, УО
Тема 4	Технология формирования персонального бренда руководителя проекта	22	-			2							20	ДП, УО
Тема 5	Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектной команды руководителя проекта	23	1			2							20	ПЗ, УО
Тема 6	Процессы управления коммуникациями в проектных командах	22	-			2							20	Э, УО
Промежуточная аттестация		11							2	9				Экзамен

Итого		144	4			12			2	9			117	
--------------	--	-----	---	--	--	----	--	--	---	---	--	--	-----	--

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

Тема 1. Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности. ПКс-3.1

Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности. Стандарт ICB (International Competence Baseline) 3.0, устанавливает требования к компетенциям, необходимым менеджерам проектов и членам проектных команд для управления проектами, программами и портфелями проектов. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework — стандарт, позволяющий осуществлять оценку и развитие компетентности менеджеров проектов. GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) определяет два уровня компетентности: Global Level 1 (GL1) — «Руководитель проектов» и Global Level 2 (GL2) — «Руководитель проектов высокой сложности». «Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» (НТК 3.0) выделяет 55 элементов компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов по четырём группам компетенций. ПМ СТАНДАРТ описывает компетенции для каждого участника проектной деятельности. Сертификация по модели ПМ СТАНДАРТ. ГОСТ Р 53892-2010 — национальный стандарт Российской Федерации, устанавливает «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия».

Тема 2. Формирование и развитие эффективной проектной команды. УК-3.2

Определение команды проекта. Принципы, инструменты и методы формирования и развития команды проекта. Командная модель: цель команды, цель проекта, цели участников проектной команды и эффект конвергенция целей, формальное и неформальное лидерство, жизненный цикл развития команды по Брюсу Такману и Ицхаку Адизесу, границы команды, групповые нормы и социальные эффекты. Ядро и периферия проектной команды. Культура и ценности в проектной команде. Основные правила управления групповым поведением. Ролевая структура команды. Модели ролевого поведения. Командные роли и состав команды по Мередиту Белбину и Ицхаку Адизесу. Семь базовых моделей развития команды проекта. Модель Ленциони, модель GRPI Рубина, Пловника и Фрая, модель Катценбаха и Смита, модель 7Т, модель Ла Фасто и Ларсона, модель Хэкмана. RACI-матрицы. Организация командной работы. Командообразование. Проблемы управления командой проекта на каждом этапе жизненного цикла. «Болезни» проектных команд. Особенности управления удаленной командой. Проблемы работы с виртуальными проектными командами. Поддержка, организация и анализ развития команды и ее членов. Опыт и актуальные методы принятия коллективных решений в командной работе. Метод прогнозного графа, метод Дельфи, метод Уолта Диснея, метод шести шляп Де Боно, метод сценариев, метод открытого и тайного голосования, метод дерева решений, метод мозгового штурма, метод 365, метод фасилитации, форсайт-метод, стратегические сессии. Специфика использования каждого из методов, объективные факторы влияния на качество решений. Управление международными

командами. Понимание командной динамики и управление ею. Понимание и учет в управленческой работе индивидуальных потребностей и способностей командных игроков. Мотивация проектных команд. Понимание мотивов членов команды и их соответствия целям проекта для достижения лучших результатов. Управление стрессом, профилактика профессионального выгорания членов команды. Формирование антистрессовой рабочей среды в рамках реализации проектной деятельности. Социальные эффекты в жизнедеятельности команды проекта. Соотношение индивидуальной и групповой работы в проектных командах. Индекс удовлетворенности команды eNPS (employee Net Promoter Score).

Тема 3. Роль руководителя проекта и технологии его работы. УК-3.2, УК-6.2

Лидерство в команде. Инструменты лидерства. Модели поведения командных лидеров. Управление командой как компетенция лидера. Руководитель проектной команды как наставник. Действия проектного руководителя по укреплению команды. Работа руководителя с препятствиями и их устранение. Совместная работа руководителя проекта и членов проектных команд с заинтересованными сторонами. Менторинг заинтересованных сторон. Эмоциональный интеллект руководителя проекта и проектной команды. Применение эмоционального интеллекта для обеспечения производительности команды. Переговорные технологии в деятельности руководителя проекта. Проведение SCRUM-совещаний, ежедневный стендап и планирование спринтов. Практика рефлексии, модерации и фасилитации в работе руководителя проекта. Матрица компетенций руководителя проекта. Project Manager Competency Development Framework – Third Edition. Критически значимые компетенции для руководителя проекта. Матрица компетенций руководителя проекта как инструмент, позволяющий получить срез компетенций в конкретном проекте офиса и спрогнозировать траекторию индивидуального развития и/или квалификационные и личностно-деловые характеристики как требования к отбору претендентов на должность/роль проектного руководителя. Технология формирования матрицы компетенций руководителя конкретного проекта. Разработка шкалы освоения компетенций. Эталонный уровень компетенций, взаимосвязь с отечественными и международными стандартами.

Тема 4. Технология формирования персонального бренда руководителя проекта. УК-6.2

Брендинг в проектной работе. Роль личного бренда в реалиях 21 века. Имидж, бренд и репутация руководителя проекта и проектной команды. Цифровой бренд, цифровая репутация, цифровой след. Влияние сильного развитого персонального бренда руководителя на успех проекта и эффективность работы проектной команды. Технология разработки личного бренда руководителя проекта. Реперные точки в оценке личного бренда проектного руководителя. Репутационные риски руководителя проектных команд. Подготовка и оценка отчета об опыте проектной деятельности. Самопрезентация руководителя проекта. Коуч-сессии для формирования стратегии персонального брендинга руководителя проекта. Событийный бренд как новый подход к формированию личного бренда. Плюсы и

минусы позиционирования в социальных сетях. Виртуализация и развиртуализация в брендинге. Коммерческая тайна, проектные и командные границы и их взаимозависимость с реализацией политики личного брендинга руководителя проекта. Командный бренд. Коллаборация проектных брендов. «Зонтик» бренда.

Тема 5. Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектной команды руководителя проекта. ПКс-3.1, УК-6.2

Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов проектного управления. Саморазвитие как путь совершенствования компетенций. Эффективность совершенствования компетентности. Образование и обучение. Коучинг и наставничество как совершенствования определенных элементов компетентности. Совершенствование компетентности в процессе моделирующей или ролевой игры. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие развитие компетентности профессионалов. Наставники, педагоги и тренеры. Высшее руководство и руководители подразделений. Подразделения по работе с персоналом. Органы стандартизации, центры аккредитации и сертификации. Ассессоры. Необходимые условия для эффективного совершенствования компетентности. Индивидуальные траектории развития компетенций руководителей проектных команд. Модели компетенций участников проектной деятельности. Персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности. Модель компетенций «5/12»: личностно-управленческие и профессионально-технические. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. «Глаз компетентности»: контекст, люди, практика. Диагностика и оценка проектных компетенций. Формирование траекторий развития моделей компетенций проектных специалистов. Образ проектной команды 2025+. Глобальные и проектные тренды, влияющие на проектные команды. Новые подходы к обучению и развитию компетенций членов проектных команд. Событийный подход к обучению и развитию членов проектных команд. Адаптационные процедуры в новых командах и/или новых проектах. Обратная связь и личный коучинг. Перекрестное обучение. Инклюзивная рабочая среда. Признание и поощрение профессиональных достижений, поддержка профессионального роста членов проектных команд. Технологии и формы микро обучения. Митапы, фейл-конференции, «слепое» наставничество, «перевернутые классы», дистанционные форматы обучения и развития. Индивидуальные траектории обучения и развития компетенций членов проектных команд.

Тема 6. Процессы управления коммуникациями в проектных командах. УК-3.2

Понятие и характеристика информационно-коммуникативной среды проекта, команды проекта. Модели деловой коммуникации в команде. Коммуникативные каналы. Коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе общения: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Принципы создания эффективной интегрированной системы коммуникации: установление взаимосвязи стратегии проекта и коммуникационной стратегией, с

учетом коммуникационных потребностей участников проекта. Организация информационного обеспечения работы команды проекта. Методы управления конфликтами в деятельности проектного руководителя и его команды. Основные причины конфликтов в проектных командах. Типы и виды конфликтов и конфликтных ситуаций. Модели разрешения и предупреждения конфликтов в команде. Технологии управления конфликтами в проектных командах. Медиация конфликтных ситуаций с участием руководителя проекта. Стратегии разрешения конфликтов по Томасу Килману. Конфликтные риски и их упреждение. Признаки команд с высокой степенью конфликтности. Прогнозирование потенциальных конфликтов. Интеллект-карты как инструмент работы с групповыми и межличностными конфликтами в проектных командах. Внутренний конфликт руководителя, конфликт со стейкхолдерами, конфликт с командой: техники снижения последствий. Формирование антистрессовой безбарьерной коммуникационной среды в проектной команде.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проектов и проектных команд* 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 предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 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	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	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	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
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	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	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	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
60 баллов	40 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):

устный опрос, дискуссия, доклад с презентацией, решение кейсов, практические задания, диагностическая тренинг-сессия, моделирующая игра эссе

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

Включаются типовые оценочные материалы по формам текущего контроля, перечисленным соответственно в п. 3.1 и 4.1, вне контрольных точек

Типовые вопросы для устного опроса

Тема 1. Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности.

1. Какие есть стандарты в области компетенций участников проектной деятельности?
2. Какие стандарты устанавливают требования к компетенциям, необходимым менеджерам проектов и членам проектных команд для управления проектами, программами и портфелями проектов?
3. Какой документ выделяет 55 элементов компетенций по управлению проектами, программами и портфелями проектов по четырём группам компетенций?
4. Какие стандарты относятся к международным, а какие – к национальным?
5. К какому виду относится ПМ Стандарт?

Тема 2. Формирование и развитие эффективной проектной команды.

1. Принципы, инструменты и методы формирования и развития команды проекта.
2. Командная модель: цель команды, цель проекта, цели участников проектной команды.
3. Ядро и периферия проектной команды.
4. Культура и ценности в проектной команде.
5. Модели ролевого поведения.
6. Семь базовых моделей развития команды проекта.
7. Проблемы управления командой проекта на каждом этапе жизненного цикла.
8. Особенности управления удаленной командой.
9. Социальные эффекты в жизнедеятельности команды проекта.
10. Индекс удовлетворенности команды eNPS (employee Net Promoter Score).

Тема 3. Роль руководителя проекта и технологии его работы.

1. Лидерство в команде.
2. Модели поведения командных лидеров.
3. Эмоциональный интеллект руководителя проекта и проектной команды.
4. Матрица компетенций руководителя проекта
5. Технология формирования матрицы компетенций руководителя конкретного проекта.
6. Эталонный уровень компетенций, взаимосвязь с отечественными и международными стандартами.

Тема 4. Технология формирования персонального бренда руководителя проекта.

1. Роль личного бренда в реалиях 21 века.
2. Цифровой бренд, цифровая репутация, цифровой след.
3. Влияние сильного развитого персонального бренда руководителя на успех проекта и эффективность работы проектной команды.

4. Технология разработки личного бренда руководителя проекта.
5. Реперные точки в оценке личного бренда проектного руководителя.
6. Репутационные риски руководителя проектных команд.

Тема 5. Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектной команды руководителя проекта.

1. Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов проектного управления.
2. Образование и обучение.
3. Коучинг и наставничество как совершенствования определенных элементов компетентности.
4. Необходимые условия для эффективного совершенствования компетентности.
5. Модель компетенций «5/12»: личностно-управленческие и профессионально-технические.
6. Формирование траекторий развития моделей компетенций проектных специалистов.
7. Новые подходы к обучению и развитию компетенций членов проектных команд.

Тема 6. Процессы управления коммуникациями в проектных командах. УК-3.2

1. Модели деловой коммуникации в команде.
2. Коммуникативные каналы.
3. Коммуникативные барьеры.
4. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе общения.
5. Принципы создания эффективной интегрированной системы коммуникации.
6. Организация информационного обеспечения работы команды проекта.
7. Типы и виды конфликтов и конфликтных ситуаций.
8. Конфликтные риски и их упреждение.

Типовая моделирующая игра «Медиа́ция конфликта»

Тема 6. Процессы управления коммуникациями в проектных командах.

Участники разбиваются на команды по 3–4 человека. На протяжении 15 минут каждая команда придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны, а третий играет медиативную роль миротворца, арбитра. Затем в течение 15-20 минут команды разыгрывают ситуации конфликтов.

По окончании всех сюжетов, на обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?

- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?
- Был ли разрешен конфликт?
- Какова роль медиатора в разрешении конфликта?

В заключение проводится групповая рефлексия по итогам участия в игре и выявляется стратегия действий в конфликтных ситуациях, приводящая к разрешению конфликта.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

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 студент	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
КТ 4	100	0,1	10
КТ 5	100	0,1	10
КТ 6	100	0,1	10
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

Тема 1. Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности. ПКс-3.1

Примерные темы для дискуссии

1. Международная ассоциация по управлению проектами IPMA
2. Австралийский институт управления проектами AIPM
3. Association for Project Management Великобритании APM
4. Глобальный альянс проектных профессий GAPPS
5. Американский институт управления проектами PMI PMCDF
6. Российская ассоциация по управлению проектами COBHET
7. РОССТАНДАРТ
8. Японская ассоциация управления проектами PMAJ
9. Society of Project Managers Singapore
10. Всеиндийская ассоциация менеджмента (AIMA)
11. Ассоциация разработки и управления продуктами (PDMA)

КТ – 2

Тема 2. Формирование и развитие эффективной проектной команды. УК-3.2

Примеры типовых кейсов

Кейс 1 «Формирование проектной команды»

Подбирается команда для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивающих игр для детей. Специалисты предлагают следующие инструменты подбора членов команды:

1. Тесты на профессиональную пригодность. В этом случае проводится оценка психофизиологических качеств сотрудника, умений решать поставленные задачи. Применяемые тесты схожи с работой, которую кандидату необходимо будет осуществлять в команде проекта.
2. Общие тесты способностей. Оцениваются общий уровень развития и отдельные особенности мышления кандидата в команду проекта, уровень внимания, памяти и других психологических функций.
3. Биографические тесты и изучение биографии. Основу анализа составляют такие показатели, как семейное положение, уровень образования, физическое развитие, главные ценности и интересы, особенности интеллекта, степень общительности. Могут использоваться данные личного дела кандидата. По сведениям из личного дела можно проследить историю развития сотрудника.
4. Личностные тесты. Они представляют собой психодиагностические тесты по оценке уровня развития определенных личностных качеств кандидата в команду или принадлежности его к тому или иному типу. Производится оценка предрасположенности будущего сотрудника к определенному стилю поведения и возможных перспектив.
5. Интервью. Это беседа, нацеленная на сбор данных об опыте, уровне знаний, а также на оценку профессионально значимых качеств кандидата.

Интервью может дать развернутую информацию о претенденте на место в команде.

6. Рекомендации. Они представляет собой информацию, полученную от непосредственного руководителя претендента. Рекомендации должны быть соответствующим образом оформлены и включать в себя реквизиты компании и координаты для обратной связи. Если же рекомендация представлена от частного лица, необходимо обратить внимание на его статус.

Вопрос: какие инструменты подбора участников проекта не позволят оценить такое качество претендента как умение работать в команде?

Кейс 2 «Принятие группового решения»

Вы руководитель проектной команды, ваша команда ведёт социальные сети для международной бьюти-компании. Однажды вы, как обычно, присылаете заказчику на согласование посты. Но в ответ получаете: «Это что за ужасные шрифты? Поменяйте!» Грубым тоном вас не пронять. Вы удивлены другому — эти шрифты дизайнер взял из официального брендбука. Специалист и раньше использовал их в креативах. Вы объясняете ситуацию заказчику, но он непреклонен.

«Всё равно поменяйте», — пишет он вам.

Вопрос: какой вариант ответа выберет ваша команда:

1. Ещё раз повторяем — шрифт из брендбука. Мы не можем его поменять.
2. Хорошо, заменим шрифт на другой.
3. Давайте мы изменим шрифт и обновим вам брендбук. Завтра пришлём смету.

КТ – 3

Тема 3. Роль руководителя проекта и технологии его работы. УК-3.2, УК-6.2

Пример диагностической тренинг-сессии

Вам предстоит провести анализ ключевых компетенций проектного руководителя в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Для выполнения данного задания изучите бланк его ключевых компетенций:

№	Компетенция
1	Эмоциональный интеллект
2	Стратегия поведения в конфликте
3	Подверженность манипуляции, самостоятельность мышления
4	Тайм-компетентность
5	Коммуникативная компетентность
6	Стрессоустойчивость
7	Лидерство
8	Объективная самооценка

9	Системное мышление
10	Склонность к развитию и изменению

Проведите самоанализ и самодиагностику с помощью опросников и тестов, представленных в данном задании. Сделайте выводы о ваших сильных и слабых сторонах, определите перечень компетенций, который вам необходимо сформировать или усовершенствовать. Результаты этой работы оформите с помощью инфорграфики в виде модели ваших компетенций.

КТ – 4

Тема 4. Технология формирования персонального бренда руководителя проекта. УК-6.2

Примеры тем для докладов и презентаций

1. Личный бренд руководителя проекта и проектной команды.
2. Бренд-стратегия для проектных команд и их руководителей.
3. Сравнительный анализ текущего и перспективного состояния имиджа проектного лидера.
4. Презентационные компетенции проектного менеджера.
5. Лифт-спич как над профессиональная компетенция проектного руководителя.
6. Платформа бренда проектного лидера.
7. Командный бренд-бук и его роль в управлении проектами.
8. Брендирование команды и командного лидера в цифровой среде.
9. Самопозиционирование проджект менеджера в социальных сетях.
10. Искусство быстрых самопрезентаций в проектной работе.

КТ – 5

Тема 5. Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектной команды руководителя проекта. ПКс-3.1, УК-6.2

Пример практико-ориентированных заданий

Задание 1

Составьте матрицу компетенций руководителя проекта, используя прилагаемый алгоритм³:

- Составляем перечень всех областей знаний, в которых РМ должен быть компетентен, детализируем их до того уровня, который можно оценить. Например: *Бизнес-анализ -> Сбор требований -> Проведение интервью с пользователями* или *Управление проектами -> Управление закупками -> Работа с подрядчиком -> Постановка задач сотрудникам подрядчика.*
- Разрабатываем шкалу освоения компетенций, например *Вообще не в курсе -> Что-то слышал -> Знаю теорию, но не более того -> Использую в работе -> Могу научить соседа.*

³ <https://upravlenie-proektami.ru/kompetencii-rukovoditelya-proekta>

- Для каждой компетенции проставляем желаемый (эталонный) уровень для РМ. Например, для *Постановка задач сотрудникам подрядчика* идеальный РМ имеет уровень компетенции *Могу научить соседа*, а вот для *Проведение интервью с пользователями* уровня *Использую в работе* или даже *Знаю теорию, но не более того* более чем достаточно.

КТ – 6

Тема 6. Процессы управления коммуникациями в проектных командах. УК-3.2

Примерные темы эссе

1. Методы управления конфликтами в деятельности проектного руководителя и его команды.
2. Коммуникативные барьеры и методы формирования безбарьерной среды.
3. Организация информационного обеспечения работы команды проекта.
4. Технологии управления конфликтами в проектных командах.
5. Философия коммуникационной политики в проектных командах.
6. Медиация конфликтных ситуаций с участием руководителя проекта.
7. Прогнозирование потенциальных конфликтов в проектных командах.
8. Внутренний конфликт руководителя и техники снижения последствий.
9. Конфликт команды проекта со стейкхолдерами и техники снижения последствий.
10. Конфликт руководителя проекта командой и техники снижения последствий.

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

Критерии оценивания КТ-1 (дискуссия)

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Участие</i>	<i>0-40</i>	<i>Активность участия в дискуссии</i>
<i>Подготовка</i>	<i>0-40</i>	<i>Наличие самостоятельной подготовки</i>
<i>Презентация</i>	<i>0-20</i>	<i>Наличие качественной презентации</i>
<i>Итого максимально:</i>	<i>100</i>	

Критерии оценивания КТ-2 (решение кейсов)

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Полнота и логика решения</i>	<i>71-100</i>	<i>Предложенное решение полно и логично</i>
	<i>51-70</i>	<i>Предложенное решение не до конца раскрыто и не всегда логично</i>
	<i>21-50</i>	<i>Предложенное решение не полно, хотя</i>

		<i>логично</i>
	<i>0-20</i>	<i>Предложенное решение не полно и не логично</i>
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания КТ-3 (диагностическая тренинг-сессия)

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Творческий подход</i>	<i>0-20</i>	<i>Использованы не типовые инструменты диагностики</i>
<i>Дисциплина</i>	<i>0-20</i>	<i>Задание выполнено в установленные сроки в соответствии с графиком</i>
<i>Полнота</i>	<i>0-20</i>	<i>Задание выполнено полностью по всем компетенциям</i>
<i>Визуализация</i>	<i>0-20</i>	<i>Составлена интеллект-карта</i>
<i>Выводы</i>	<i>0-20</i>	<i>Выводы по работе сделаны</i>
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания, КТ – 4 (доклады с презентациями)

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранной темы</i>	<i>71-100</i>	<i>Доклад раскрывает тему полностью и сопровождается качественной презентацией</i>
	<i>31-70</i>	<i>Доклад частично раскрывает тему и сопровождается качественной презентацией</i>
	<i>0-30</i>	<i>Доклад слабо раскрывает тему и сопровождается презентацией</i>
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания, КТ – 5 (практические задания)

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Выполнение практического задания</i>	<i>71-100</i>	<i>Задание выполнено полностью и сопровождается качественной аргументацией</i>
	<i>31-70</i>	<i>Задание выполнено частично и сопровождается аргументацией</i>
	<i>0-30</i>	<i>Задание выполнено частично и не сопровождается аргументацией</i>
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания, КТ-6 (эссе)

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие темы</i>	<i>0-20</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами</i>
<i>Грамотность изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации</i>
<i>Стилистика</i>	<i>0-20</i>	<i>Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность</i>
<i>Логика изложения</i>	<i>0-20</i>	<i>Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы</i>
<i>Оригинальность</i>	<i>0-20</i>	<i>Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора</i>
Итого максимально:	100	

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

Для подготовки докладов, подготовки к участию в дискуссии, прохождения диагностической тренинг-сессии и написания эссе магистрантам рекомендуется пользоваться основной и дополнительной литературой, а также интернет-ресурсами. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *экзамена*

Экзамен проводится в форме *тестирования* в СДО (банк тестовых вопросов различных форматов находится в соответствующем разделе дисциплины в LMS Moodle и в ФОС). Обучающийся получает доступ к тесту в день экзамена, тест содержит 40 вопросов, на решение теста отводится 30 минут, разрешается только одна попытка. По завершении тестирования полученный результат отображается в электронном журнале БРС. Проходной балл составляет 20, максимальный – 40.

Итоговая оценка за экзамен складывается из баллов, полученных за итоговый тест (до 40 баллов), плюс баллы, полученные за работу в семестре (до 60 баллов за КТ 1-6).

Примеры форматов вопросов итогового теста

1 Автор пяти стратегий разрешения конфликтов в проектных командах ...

Выбрать необходимое слово из выпадающего перечня: Томас Килман, Абрахам Маслоу, Мередит Белбин, Сьюзен Деллингер, Пол Ньюман, Иван Ефремов.

2 Установите соответствие:

- A) Внешняя среда проектной команды включает
- B) Внутренняя среда проектной команды включает
 - a) нормы и традиции
 - b) стейкхолдеры и конкуренты
 - c) самопрезентация и брендинг

3 Жизненный цикл развития команды по Брюсу Такману включает стадию

- A. Бури, шторма, конфликты
- B. Развитие компетенций участников проектной деятельности
- C. Поиск проектных управляющих
- D. Работа с инвесторами
- E. Динамичное целевое развитие потенциала команды

4 Верно ли, что существует десять моделей поведения? Да/Нет

5 Выберите все признаки высокоэффективной команды проекта:

- 1. Ясное понимание целей
- 2. Открытость в общении
- 3. Уверенность друг в друге
- 4. Гибкость и адаптивность
- 5. Непрерывное совершенствование компетенций
- 6. Одинаковый возраст
- 7. Равный социальный статус
- 8. Разный опыт проектной работы
- 9. Готовность к коллективной ответственности
- 10. Уверенность в командном успехе

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ
Тема 1. Нормативно-правовая основа разработки требований к участникам проектной деятельности. ПКс-3.1				
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	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 (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	Какой нормативный правовой акт устанавливает основные требования к лицам, привлекаемым застройщиком или техническим заказчиком для подготовки проектной документации объектов капитального строительства, в части их допуска к выполнению работ, которые оказывают влияние на безопасность объекта? А) Федеральный закон от 29.12.2004 № 190-ФЗ «Градостроительный кодекс Российской Федерации» (в части требований о членстве в саморегулируемых организациях). Б) Постановление Правительства РФ от 16.02.2008 № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию». В) Трудовой кодекс Российской Федерации. Г) Федеральный закон от 30.12.2009 № 384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений».
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 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 1. Какие из перечисленных документов регламентируют требования к компетенциям проектных менеджеров? 1. ПМ стандарт 2. Гражданский кодекс РФ 3. Трудовой кодекс РФ 4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования. 5. Учебный план программы «Управление проектами и программами» 6. Манифест Agile Задание 2 Какие из перечисленных утверждений в требованиях к проектным менеджерам являются верными? 1. Проектный менеджер не может работать без

				сертификации. 2. Проектный менеджер не может работать в офисном формате. 3. Проектный менеджер обязан владеть несколькими языками программирования. 4. Проектный менеджер должен иметь дополнительное образования по конфликтологии. 5. Проектный менеджер может не меть соответствующего опыта проектной работы. 6. Проектный менеджер может работать в разных сферах экономики.								
Тема 2. Формирование и развитие эффективной проектной команды. УК-3.2												
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	Задание 1. В каком документе проекта показаны запланированные операции таким образом, чтобы можно было легко видеть, когда каждая операция начинается и заканчивается и какие операции ведутся одновременно? 1. План проекта 2. Рабочее расписание 3. Диаграмма Ганта 4. Иерархическая структура работ 5. Матрица стейкхолдеров 6. Устав проекта 7. Чек-листы по операциям Задание 2. Кто в команде проекта ответственен за планирование сроков проекта? 1. Администратор проекта 2. Менеджер по контрактам 3. Руководитель проекта 4. Специалист предметной области 5. Главный инженер 6. Стейкхолдер проекта 7. Менеджер по работе с клиентами								
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы,	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	<table><tr><td>№</td><td>Роль по М. Белбину</td><td>№</td><td>Описание роли</td></tr><tr><td>1</td><td>Генератор идей</td><td>А</td><td>креативный участник, предлагающий новые решения. Обладает богатым воображением и нестандартным мышлением.</td></tr></table>	№	Роль по М. Белбину	№	Описание роли	1	Генератор идей	А	креативный участник, предлагающий новые решения. Обладает богатым воображением и нестандартным мышлением.
№	Роль по М. Белбину	№	Описание роли									
1	Генератор идей	А	креативный участник, предлагающий новые решения. Обладает богатым воображением и нестандартным мышлением.									

		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).		<table><tr><td>2</td><td>Душа команды</td><td>Б</td><td>поддерживает гармонию в коллективе, помогает решать конфликты, обладает эмпатией и дипломатичностью.</td></tr><tr><td>3</td><td>Координатор</td><td>В</td><td>организует работу команды, распределяет задачи, управляет взаимодействием, обладает лидерскими качествами.</td></tr><tr><td>4</td><td>Специалист</td><td>Г</td><td>эксперт с глубокими профессиональными знаниями и навыками в узкой области</td></tr><tr><td>5</td><td>Исполнитель</td><td>Д</td><td>воплощает идеи в жизнь, дисциплинирован, ориентирован на результат. Практичен и эффективен</td></tr></table>	2	Душа команды	Б	поддерживает гармонию в коллективе, помогает решать конфликты, обладает эмпатией и дипломатичностью.	3	Координатор	В	организует работу команды, распределяет задачи, управляет взаимодействием, обладает лидерскими качествами.	4	Специалист	Г	эксперт с глубокими профессиональными знаниями и навыками в узкой области	5	Исполнитель	Д	воплощает идеи в жизнь, дисциплинирован, ориентирован на результат. Практичен и эффективен
2	Душа команды	Б	поддерживает гармонию в коллективе, помогает решать конфликты, обладает эмпатией и дипломатичностью.																	
3	Координатор	В	организует работу команды, распределяет задачи, управляет взаимодействием, обладает лидерскими качествами.																	
4	Специалист	Г	эксперт с глубокими профессиональными знаниями и навыками в узкой области																	
5	Исполнитель	Д	воплощает идеи в жизнь, дисциплинирован, ориентирован на результат. Практичен и эффективен																	
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	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. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 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 1: Выберите все признаки высокоэффективной команды проекта: 11. Ясное понимание целей 12. Открытость 13. Уверенность друг в друге 14. Гибкость и адаптивность 15. Непрерывное совершенствование компетенций 16. Одинаковый возраст Задание 2: Какие из перечисленных ниже способов разрешения конфликта в команде проекта являются эффективными: 1. Принуждение 2. Сглаживание 3. Компромисс 4. Уклонение 5. Приспособление 6. Сотрудничество																
Тема 3. Роль руководителя проекта и технологии его работы. УК-3.2, УК-6.2																				
Задание	Прочитайте текст,	1.Внимательно прочитать текст	Ответ считается	Члены группы фактически менее мотивированы и																

закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	выберите правильный ответ	задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).	верным, если правильно указана цифра или буква	прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий. Это эффект 1. Социальной лени 2. Синергии 3. Групповой волны 4. Снежного кома 5. Суггестии 6. Созависимости 7. Неуправляемости					
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	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, A1 или B4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы			№	Закон управления командой	№	Описание
					1	Закон экономии времени	A	Эффективность организации определяется степенью ее способности адаптироваться к изменениям внешней среды.	
					2	Закон мотивирования	Б	Для нормального функционирования организации управляющая система должна обладать достаточной сложностью и разнообразием для управления.	
					3	Закон композиции	В	Необходимость постоянного совершенствования форм и методов организации, чтобы обеспечить минимизацию затрат рабочего времени.	
					4	Закон единства управления	Г	Любой элемент (подсистема) организации должен быть целесообразен и работать в соответствии с общей целью, а их взаимодействие должно быть упорядоченным.	
					5	Закон обратной связи	Д	Организация считается эффективной, если она получила (управление) обратную связь (своевременную информацию) от внешней среды.	
Задание	Прочитайте текст,	1.Внимательно прочитать текст	Ответ считается	Задание 1:					

закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	выберите правильные ответы	задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)	Перечислите все методы принятия групповых решений в проектных командах 1. Метод Дельфи 2. Метод 635 3. Метод 6 шляп Де Боно 4. Метод сценариев 5. Метод прогнозного графа 6. Метод голосования 7. Метод мозговой атаки 8. Метод фасилитации 9. Метод модерации Задание 2: Какие из перечисленных ниже задач являются задачами руководителя проекта и проектной команды? 1. Наблюдение за деятельностью команды 2. Урегулирование конфликтов 3. Оценка работы членов команды 4. Обеспечение жильем молодых членов команды 5. Обеспечение комфортных бытовых условий 6. Сбор досье на членов команды Задание 3: Выберите все утверждения, которые корректно описывают Закон синергии применительно к проектной команде: А) Синергия означает, что целое меньше суммы его частей. Б) Синергия возникает благодаря правильной координации и интеграции работы отдельных элементов организации. В) Синергия предполагает, что эффективное взаимодействие между подразделениями организации может привести к результату, превосходящему простую сумму их индивидуальных вкладов. Г) Закон синергии не имеет отношения к организационным процессам. Д) Синергия может быть достигнута только при полной автономии всех подразделений. Е) Синергия подчеркивает важность слаженной работы всех частей организации для достижения общего, более высокого результата.
--	-----------------------------------	---	---	--

				Задание 4. Жизненный цикл развития команды по Брюсу Такману включает стадии: 1. Бури, шторма, конфликты 2. Развитие компетенций участников проектной деятельности 3. Поиск проектных управляющих 4. Работа с инвесторами 5. Динамичное целевое развитие потенциала команды 6. Формирование команды 7. Высокоэффективная команда																				
Тема 4. Технология формирования персонального бренда руководителя проекта. УК-6.2																								
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	Какой закон регламентирует процесс формирования и реализации личного бренда любого гражданина? 1. Гражданский кодекс РФ 2. Конституция РФ 3. Трудовой кодекс РФ 4. Закон о защите персональных данных 5. Патент на владение торговой маркой 6. Никакой 7. Налоговый кодекс РФ																				
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	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	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы	<table><tr><td>№</td><td>Автор</td><td>№</td><td>Модель бренда</td></tr><tr><td>1</td><td>Ж.-Н. Капперер</td><td>А</td><td>Колесо бренда</td></tr><tr><td>2</td><td>J. Walter Thompson</td><td>Б</td><td>Модель четырёхмерного бренда</td></tr><tr><td>3</td><td>Томас Гэд</td><td>В</td><td>Призма идентичности бренда</td></tr><tr><td>4</td><td>Bates Worldwide Agency</td><td>Г</td><td>Thompson Total Branding (TTB)</td></tr></table>	№	Автор	№	Модель бренда	1	Ж.-Н. Капперер	А	Колесо бренда	2	J. Walter Thompson	Б	Модель четырёхмерного бренда	3	Томас Гэд	В	Призма идентичности бренда	4	Bates Worldwide Agency	Г	Thompson Total Branding (TTB)
№	Автор	№	Модель бренда																					
1	Ж.-Н. Капперер	А	Колесо бренда																					
2	J. Walter Thompson	Б	Модель четырёхмерного бренда																					
3	Томас Гэд	В	Призма идентичности бренда																					
4	Bates Worldwide Agency	Г	Thompson Total Branding (TTB)																					

		(например, А1 или Б4).		
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 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 1: Персональный бренд проектного руководителя включает в себя следующие элементы: 1. Визуальный стиль представления информации 2. Кейсы, подтверждающие профессиональные компетенции 3. Нетворкинг 4. Сайт или иной способ представления информации в интернете 5. Стоимость услуг специалиста 6. Рекомендательные письма Задание 2: Какие из перечисленных элементов входят в базовую технологию формирования персонального бренда руководителя проекта? 1. Аудит текущей репутации и анализ целевой аудитории 2. Разработка УТП (уникального торгового предложения) эксперта 3. Исключительная фокусировка на технических hard skills 4. Стратегическое позиционирование в профессиональной среде 5. Системная работа с контентом и каналами коммуникации 6. Полная делегация личного бренда пресс-службе Задание 3: Какие каналы и инструменты наиболее эффективны для продвижения персонального бренда руководителя проекта в цифровой среде? 1. Публикация кейсов и рефлексии по управлению проектами в профессиональных сообществах 2. Участие в отраслевых подкастах, вебинарах и конференциях в роли спикера 3. Массовая рассылка самопрезентаций в социальные сети без таргетинга 4. Ведение экспертного блога с фокусом на ценность для аудитории 5. Использование исключительно закрытых корпоративных каналов коммуникации

				6. Коллаборации с другими экспертами и кросс-продвижение Задание 4: Выберите все принципы, которые направлены на обеспечение эффективности управления и координации в проектной команде: А) Принцип децентрализации Б) Принцип специализации В) Принцип нормы управляемости Г) Принцип пропорциональности Д) Принцип единства целей Е) Принцип информационной открытости
--	--	--	--	---

Тема 5. Методы и форматы обучения и развития компетенций членов проектной команды и руководителя проекта.
ПКс-3.1, УК-6.2

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	Какой формат обучения наиболее эффективен для развития у руководителя проекта компетенций «управление конфликтами в команде» и «эмоциональный интеллект», учитывая необходимость отработки навыков в условиях, приближенных к реальным? 1. Ролевые игры с профессиональными актерами или тренерами 2. Симуляционные бизнес-игры 3. Индивидуальное коучинг-сопровождение с разбором реальных кейсов 4. Тренинг с использованием VR-технологий 5. Лекционный онлайн-курс с тестированием в конце				
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы		№	Метод обучения	№	Область наиболее эффективного применения
					1	Ролевые игры (Role-playing) с фасилитацией	А	Наиболее эффективен для отработки коммуникативных навыков и управления конфликтами в безопасной среде с возможностью мгновенной обратной связи
					2	Бизнес-симуляции (Business	Б	Позволяет развивать системное мышление и понимание взаимосвязей в проекте через

		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).		<table><tr><td></td><td>Simulations)</td><td></td><td>моделирование комплексных ситуаций с множеством переменных и ограниченных ресурсов</td></tr><tr><td>3</td><td>Обучение на реальных задачах</td><td>В</td><td>Оптимальный формат для закрепления конкретных знаний или навыков «здесь и сейчас» через короткие фокусированные модули с последующим применением в работе</td></tr><tr><td>4</td><td>Индивидуальный коучинг / менторинг</td><td>Г</td><td>Наиболее подходит для индивидуальной работы над личными целями развития, рефлексии и трансформации управленческих установок руководителя</td></tr><tr><td>5</td><td>Микрообучение</td><td>Д</td><td>Позволяет одновременно решать актуальные бизнес-задачи проекта и развивать компетенции команды через цикл «действие – рефлексия – планирование»</td></tr><tr><td>6</td><td>Тренажеры на основе виртуальной реальности (VR)</td><td>Е</td><td>Эффективен для развития компетенций в иммерсивной среде, максимально приближенной к реальности, с возможностью безопасного совершения ошибок, анализа последствий и отработки реакций на стресс</td></tr></table>		Simulations)		моделирование комплексных ситуаций с множеством переменных и ограниченных ресурсов	3	Обучение на реальных задачах	В	Оптимальный формат для закрепления конкретных знаний или навыков «здесь и сейчас» через короткие фокусированные модули с последующим применением в работе	4	Индивидуальный коучинг / менторинг	Г	Наиболее подходит для индивидуальной работы над личными целями развития, рефлексии и трансформации управленческих установок руководителя	5	Микрообучение	Д	Позволяет одновременно решать актуальные бизнес-задачи проекта и развивать компетенции команды через цикл «действие – рефлексия – планирование»	6	Тренажеры на основе виртуальной реальности (VR)	Е	Эффективен для развития компетенций в иммерсивной среде, максимально приближенной к реальности, с возможностью безопасного совершения ошибок, анализа последствий и отработки реакций на стресс
	Simulations)		моделирование комплексных ситуаций с множеством переменных и ограниченных ресурсов																					
3	Обучение на реальных задачах	В	Оптимальный формат для закрепления конкретных знаний или навыков «здесь и сейчас» через короткие фокусированные модули с последующим применением в работе																					
4	Индивидуальный коучинг / менторинг	Г	Наиболее подходит для индивидуальной работы над личными целями развития, рефлексии и трансформации управленческих установок руководителя																					
5	Микрообучение	Д	Позволяет одновременно решать актуальные бизнес-задачи проекта и развивать компетенции команды через цикл «действие – рефлексия – планирование»																					
6	Тренажеры на основе виртуальной реальности (VR)	Е	Эффективен для развития компетенций в иммерсивной среде, максимально приближенной к реальности, с возможностью безопасного совершения ошибок, анализа последствий и отработки реакций на стресс																					
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 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 1: Руководитель крупного инфраструктурного проекта столкнулся с тем, что ключевые члены команды (технические эксперты) демонстрируют низкий уровень эмпатии при общении со стейкхолдерами, что приводит к эскалации конфликтов. Теоретические знания у сотрудников есть, но навык применения в стрессовой ситуации отсутствует. Какие два формата обучения будут наиболее эффективны для развития именно поведенческого навыка управления эмоциями и конфликтами в данном случае? (Выберите два верных ответа).																				

				А. Рассылка дайджеста со статьями по теме «Невербальная коммуникация» и тестирование на усвоение материала. Б. Ролевая игра (Role-play) с участием профессионального актера или тренера, имитирующего сложного стейкхолдера, с видеозаписью и последующим разбором. В. Просмотр записанного вебинара известного эксперта по эмоциональному интеллекту. Г. Симуляция переговорного процесса в условиях дефицита времени и ресурсов с фасилитатором, дающим обратную связь по поведению участников. Д. Индивидуальное чтение книги Дэниела Гоулмана «Эмоциональный интеллект». Задание 2: В компании внедряется новая модель компетенций для руководителей проектов. HR-директор утверждает, что традиционные тренинги (в аудиториях) дают лишь кратковременный эффект. Вам необходимо обосновать выбор смешанных форматов развития, опираясь на модель 70-20-10. Какие три утверждения верно описывают принципы эффективного развития компетенций проектной команды согласно современным подходам (включая модель 70-20-10)? (Выберите три верных ответа). А. Основной объем обучения (70%) должен происходить через выполнение сложных рабочих задач, ротацию должностей и участие в кросс-функциональных проектах. Б. Формальное обучение (курсы, тренинги) должно составлять не менее 50% времени сотрудника, так как только сертифицированные программы гарантируют качество знаний. В. Социальное обучение (20%), такое как менторинг, коучинг и обмен опытом с коллегами, критически важно для закрепления навыков и получения обратной связи. Г. Обучение считается эффективным, если сотрудник успешно сдал итоговый тест сразу после тренинга, независимо от того, применяет ли он навыки в работе. Д. Интеграция обучения в рабочий процесс (on-the-job training) обеспечивает высокий перенос навыков, так как
--	--	--	--	--

				контекст обучения совпадает с контекстом применения. Задание 3: Проектная команда распределена географически (разные часовые пояса). Руководство предлагает перевести все программы развития лидерства в формат полностью асинхронного онлайн-курса (платформа LMS) для экономии бюджета. Какие два риска или ограничения несет такой подход при развитии сложных управленческих компетенций (лидерство, переговоры, стратегическое мышление)? (Выберите два верных ответа). А. Отсутствие возможности для синхронной дискуссии и совместной рефлексии снижает глубину проработки кейсов и возможность увидеть альтернативные точки зрения коллег. Б. Асинхронные курсы всегда имеют более низкое качество контента по сравнению с очными лекциями. В. Высокий риск снижения мотивации и завершения курса (drop-out rate) из-за отсутствия социального давления группы и непосредственного контакта с преподавателем. Г. Дистанционный формат технически не позволяет передавать теоретическую информацию по управлению проектами. Д. Онлайн-формат исключает возможность использования геймификации и интерактивных элементов.
Тема 6. Процессы управления коммуникациями в проектных командах. УК-3.2				
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	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 (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква	Задание 1 Вы назначены руководителем проекта по внедрению новой ERP-системы в крупной компании. В проекте задействовано 15 внутренних стейкхолдеров из разных департаментов и 3 внешних подрядчика. На этапе инициации вы заметили, что разные члены команды отправляют противоречивые статусные отчеты заказчику, а некоторые ключевые пользователи жалуются на информационный шум. Какое действие руководителя проекта будет наиболее соответствовать лучшим практикам процесса «Планирование управления коммуникациями» для решения данной проблемы на системном уровне? А. Провести собрание с командой и строго запретить

				отправлять любые письма заказчику без вашего личного согласования, чтобы централизовать поток информации. Б. Разработать План управления коммуникациями, который определит потребности стейкхолдеров в информации, форматы, частоту, каналы доставки и ответственных за генерацию каждого типа отчета. В. Перевести все общение с заказчиком и стейкхолдерами исключительно в мессенджеры для ускорения реакции и снижения объема официальной переписки. Г. Поручить офис-менеджеру проекта собирать все отчеты от команды и рассылать их единым списком всем заинтересованным лицам еженедельно, независимо от их роли. Задание 2 В ходе исполнения проекта руководитель проекта провел онлайн-встречу с технической командой, где были обсуждены критические изменения в архитектуре решения. Команда кивала и не задавала вопросов. Однако через неделю выяснилось, что два ключевых разработчика неверно интерпретировали требования и выполнили работу неправильно, что привело к задержке сроков. Какой элемент процесса управления коммуникациями был нарушен или проигнорирован руководителем проекта, что привело к данной ситуации? А. Не был выбран правильный канал коммуникации (следовало использовать электронную почту вместо видеозвонка). Б. Не был обеспечен механизм обратной связи (Feedback Loop) для подтверждения того, что сообщение было получено и правильно понято реципиентами. В. Не был обновлен Реестр рисков, так как недопонимание всегда является риском, который нужно регистрировать заранее. Г. Не была проведена оценка технических компетенций разработчиков перед началом проекта.				
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы		№	Процесс /метод управления коммуникациями	№	Описание

		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).			<table><tr><td>1</td><td>Планирование управления коммуникациями</td><td>А</td><td>Процесс создания, сбора, распространения, хранения и архивирования проектной информации в строгом соответствии с утверждённым планом.</td></tr><tr><td>2</td><td>Управление коммуникациями</td><td>Б</td><td>Определение информационных потребностей стейкхолдеров, выбор каналов, частоты, форматов отчётности и ответственных за генерацию данных.</td></tr><tr><td>3</td><td>Мониторинг коммуникаций</td><td>В</td><td>Необходимость постоянного совершенствования форм и методов организации, чтобы обеспечить минимизацию затрат рабочего времени.</td></tr><tr><td>4</td><td>Интерактивный метод коммуникации</td><td>Г</td><td>Рассылка информации конкретным получателям (отчёты, уведомления, дайджесты) без гарантии немедленного получения или подтверждения понимания.</td></tr><tr><td>5</td><td>Вытягивающий метод (Pull)</td><td>Д</td><td>Проверка соответствия коммуникаций потребностям проекта и стейкхолдеров, анализ эффективности каналов и внесение корректировок в план.</td></tr><tr><td>6</td><td>Проталкивающий метод (Push)</td><td>Е</td><td>Обмен информацией в режиме реального времени (совещания, видеоконференции, воркшопы) с возможностью немедленных уточнений и согласований.</td></tr></table>	1	Планирование управления коммуникациями	А	Процесс создания, сбора, распространения, хранения и архивирования проектной информации в строгом соответствии с утверждённым планом.	2	Управление коммуникациями	Б	Определение информационных потребностей стейкхолдеров, выбор каналов, частоты, форматов отчётности и ответственных за генерацию данных.	3	Мониторинг коммуникаций	В	Необходимость постоянного совершенствования форм и методов организации, чтобы обеспечить минимизацию затрат рабочего времени.	4	Интерактивный метод коммуникации	Г	Рассылка информации конкретным получателям (отчёты, уведомления, дайджесты) без гарантии немедленного получения или подтверждения понимания.	5	Вытягивающий метод (Pull)	Д	Проверка соответствия коммуникаций потребностям проекта и стейкхолдеров, анализ эффективности каналов и внесение корректировок в план.	6	Проталкивающий метод (Push)	Е	Обмен информацией в режиме реального времени (совещания, видеоконференции, воркшопы) с возможностью немедленных уточнений и согласований.
1	Планирование управления коммуникациями	А	Процесс создания, сбора, распространения, хранения и архивирования проектной информации в строгом соответствии с утверждённым планом.																										
2	Управление коммуникациями	Б	Определение информационных потребностей стейкхолдеров, выбор каналов, частоты, форматов отчётности и ответственных за генерацию данных.																										
3	Мониторинг коммуникаций	В	Необходимость постоянного совершенствования форм и методов организации, чтобы обеспечить минимизацию затрат рабочего времени.																										
4	Интерактивный метод коммуникации	Г	Рассылка информации конкретным получателям (отчёты, уведомления, дайджесты) без гарантии немедленного получения или подтверждения понимания.																										
5	Вытягивающий метод (Pull)	Д	Проверка соответствия коммуникаций потребностям проекта и стейкхолдеров, анализ эффективности каналов и внесение корректировок в план.																										
6	Проталкивающий метод (Push)	Е	Обмен информацией в режиме реального времени (совещания, видеоконференции, воркшопы) с возможностью немедленных уточнений и согласований.																										
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)	Задание 1: Вы руководите распределенной командой из 10 человек, работающей над сложным IT-продуктом. Команда находится в разных часовых поясах. Вам необходимо обеспечить эффективный обмен информацией для решения различных задач проекта. Какие три утверждения верно описывают применение методов коммуникации (интерактивный, проталкивающий, вытягивающий) в данной ситуации?																									

		правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).		А. Для ежедневной синхронизации статуса и быстрого устранения blockers наиболее эффективен интерактивный метод (например, короткий видеозвонок или чат в реальном времени), так как он позволяет мгновенно уточнить детали. Б. Для хранения технической документации, спецификаций и истории изменений следует использовать вытягивающий метод (размещение в едином репозитории/wiki), чтобы участники могли получать актуальную информацию по мере необходимости, независимо от часового пояса. В. Для рассылки еженедельного статус-отчета спонсору проекта, который не требует немедленной реакции, оптимально использовать проталкивающий метод (email-рассылка), так как это гарантирует доставку информации конкретному получателю. Г. Для обсуждения архитектурных решений всей командой из 10 человек лучше всего использовать исключительно асинхронную электронную почту, чтобы каждый мог ответить в удобное время и избежать потери информации в чатах. Д. Для критических инцидентов, требующих немедленного вмешательства, следует использовать вытягивающий метод, разместив описание проблемы на корпоративном портале и ожидая, пока ответственный сотрудник сам найдет эту запись. Задание 2: В проектной команде возникли конфликты и задержки из-за недопонимания между техническими специалистами и бизнес-аналитиками. Технические специалисты используют сложный жаргон, а бизнес-аналитики формулируют требования абстрактно, без привязки к технической реализации. Какие три действия руководителя проекта помогут преодолеть эти коммуникационные барьеры и улучшить взаимопонимание в команде? А. Внедрить практику «гlossария проекта», где все ключевые термины и определения фиксируются и согласуются всеми участниками на старте проекта. Б. Запретить техническим специалистам использовать
--	--	---	--	--

				профессиональный сленг в присутствии бизнес-аналитиков под угрозой штрафа. В. Организовать регулярные воркшопы или сессии совместного проектирования (workshops), где требования обсуждаются визуально (схемы, прототипы) с возможностью немедленной обратной связи. Г. Назначить «переводчиков» или линков (например, системных аналитиков), которые будут транслировать бизнес-требования на технический язык и наоборот, обеспечивая семантическую целостность. Д. Перевести все общение в письменный формат, чтобы исключить эмоциональные искажения и иметь юридическое подтверждение всех договоренностей. Задание 3: На этапе планирования проекта вы разрабатываете План управления коммуникациями. Этот документ должен стать руководством для команды по тому, как будет осуществляться информационный обмен. Какие четыре элемента обязательно должны быть отражены в Плане управления коммуникациями для обеспечения его полноты и практичности? А. Потребности заинтересованных сторон в информации (кто, какую информацию, в каком объеме и формате хочет получать). Б. Подробные технические спецификации программного кода, который будет разрабатываться в проекте. В. Описание технологий и методов, которые будут использоваться для передачи информации (почта, мессенджеры, порталы, видеоконференции). Г. Ответственные лица за генерацию, сбор и распространение каждого типа коммуникаций. Д. Частота и расписание предоставления информации (ежедневные стендапы, еженедельные отчеты, ежемесячные комитеты). Е. Личные контактные данные (домашние адреса и телефоны) всех членов команды для экстренной связи.
--	--	--	--	---

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Верные ответы на все вопросы итогового тестирования</i>	40
<i>Верные ответы на 30 вопросов итогового тестирования</i>	30
<i>Верные ответы на 20 вопросов итогового тестирования</i>	20
<i>Верных ответов менее 20</i>	0

Оценка за экзамен складывается из баллов, полученных за итоговый тест (до 40 баллов), плюс баллы, полученные за работу в семестре (до 60 баллов за КТ 1-6):

КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	ОЦЕНКА
85 - 100	отлично
65 - 84	хорошо
55 – 64	удовлетворительно
0 - 54	неудовлетворительно

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*). Для прохождения проверочных заданий и итогового тестирования необходим авторизированный доступ к LMS Moodle в СДО Академии. Прохождение итогового тестирования с мобильного телефона не допускается.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Общие положения

Для успешного освоения дисциплины «Развитие компетенций руководителя проектов и проектных команд» в СДО Академия расположено полное методическое обеспечение: конспекты лекций, презентации по каждой теме, задания, литература из ЭБС, различные дополнительные материалы и ресурсы.

Основные рекомендации для магистрантов по освоению дисциплины

1. Изучите структуру курса РКРПиПК и график выполнения заданий. В данном курсе изучается 6 тем. По всем темам предлагается конспект лекции, одна или несколько презентаций — это теоретическая часть. Также по каждой теме есть задания для выполнения на практических занятиях и блок для изучения самостоятельно во внеаудиторное время.

2. По итогам выполнения практических заданий по темам 1–6 предлагается загрузить выполненную работу в соответствующую тему (элемент «задание») LMS Moodle после того, как она будет защищена магистрантом на занятии и оценена преподавателем.

3. По итогам изучения всех тем курса будет предложен итоговый тест,

который смогут пройти только те, кто выполнит все задания. Пока все задания не будут выполнены, доступ к тесту не будет открыт.

4. Консультацию преподавателя по вопросам освоения дисциплины и начисления персонального рейтинга можно получить в чате Moodle или по электронной почте.

5. Все полученные оценки в баллах можно увидеть в электронном журнале успеваемости БРС. По журналу следите за своими баллами (рейтингом) и помните, что итоговая оценка складывается из оценки за работу в семестре и оценки за тестирование на зачете.

Рекомендации по организации работы над кейсом в группе

1. Состав подгруппы (команды) формируется самими студентами по их желанию.

2. Каждая команда выбирает руководителя. Работа руководителя включает: фиксацию всех идей, высказанных в ритме мозговой атаки; не допускает критики идей, группирует высказывания; организует работу в подгруппе. После завершения работы по теме занятий руководитель подгруппы делает доклад в пределах 10 минут о результатах работы своей подгруппы.

3. Каждая подгруппа выполняет одну тему в течение всего практического занятия. Подгруппы состязаются между собой, представляя разные команды.

4. Последовательность обсуждения:

- обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;
- обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
- работа над проблемой (дискуссия);
- выработка решений проблемы;
- дискуссия для принятия окончательных решений;
- подготовка доклада;
- аргументированный краткий доклад.

Рекомендации по подготовке тематического эссе

Написание эссе – вид внеаудиторной самостоятельной работы студентов по написанию текста небольшого объема и свободной композиции на заданную преподавателем тему, трактуемую, как правило, субъективно. Студент должен раскрыть не только суть проблемы, привести различные точки зрения, но и выразить собственные взгляды на нее. Эссе, как правило, имеет тему, посвященную решению одной из проблем, касающейся области учебных или научных интересов дисциплины. При раскрытии темы студент должен проявить оригинальность подхода к решению проблемы, реалистичность, полезность и значимость предложенных идей, яркость, образность, художественную оригинальность изложения.

Затраты времени на подготовку материала зависят от трудности сбора информации, сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем. Ориентировочное время на подготовку – 4 ч.

Эссе может быть представлено на практическом занятии, на конкурсе студенческих работ, научных конференциях.

Требования к выполнению:

- внимательно прочитать тему
- подобрать источники по теме и изучить содержащуюся в них информацию;
- выбрать главное и второстепенное;
- составить план эссе;
- лаконично, но емко раскрыть содержание темы и свое отношение к ней;
- оформить эссе и сдать в установленный срок.

Рекомендации по работе 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. 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. 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.

Рекомендации по работе 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. Г. ван Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен

- знать каждый менеджер / ван Г., П. Питерсма; перевод В. Н. Егоров. — 7-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2025. — 401 с. — ISBN 978-5-93208-522-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR СМАРТ: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/books/154866/details>
2. Командообразование в организации: методические указания / составитель О. Е. Иванова. — Ростов-на-Дону: Донской ГТУ, 2025. — 10 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/462785>
3. Макеев, В. А. Психология лидерства: учебное пособие для вузов / В. А. Макеев, Б. А. Ковтун. — Санкт-Петербург: Лань, 2026. — 420 с. — ISBN 978-5-507-54416-5. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/516568>
4. Мармонтова, Т. В. Переговоры и управление конфликтами: учебное пособие для ТиПО / Т. В. Мармонтова. — Алматы, Саратов: EDP Hub (Идипи Хаб), Профобразование, 2025. — 152 с. — ISBN 978-5-4488-2526-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR СМАРТ: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/books/150234/details>
5. Седова, Н. А. Проектная деятельность в вузе: учебное пособие для вузов / Н. А. Седова, В. А. Седов. — Санкт-Петербург: Лань, 2026. — 140 с. — ISBN 978-5-507-56204-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/522510>
6. Шаврин, А. В. Руководство по управлению проектами на основе стандарта ISO 21500: руководство / А. В. Шаврин. — 2-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2025. — 113 с. — ISBN 978-5-00101-155-2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/507620> (дата обращения: 21.07.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Юсупова, С. М. Управление конфликтами: учебник / С. М. Юсупова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 243 с. — ISBN 978-5-4497-4857-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR СМАРТ: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/books/155136/details>

8.2. Дополнительная литература

1. Адизес, И.К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес; перевод с английского Т. Гутман. — Москва: Альпина Паблишер, 2024. — 264 с.: ил. — (Методология Адизеса). — Библиогр.: с. 255-257 Перевод издания: The ideal executive: why you cannot be one and what to do about it. — ISBN 978-5-9614-6550-1.
2. Гинзбург, М. Р. Управление стрессом. Применение специальных трансовых методик: учебное пособие для вузов / М. Р. Гинзбург, Е. Л. Яковлева. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2026. — 136 с. — ISBN 978-5-507-51288-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная

система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/509878>

3. Карымова, О. С. Психология межгрупповых и межэтнических отношений: учебное пособие / О. С. Карымова. — Оренбург: ОГУ, 2025. — 108 с. — ISBN 978-5-7410-3390-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/502649>

4. Командообразование в организации: методические указания / составитель О. Е. Иванова. — Ростов-на-Дону: Донской ГТУ, 2025. — 10 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/462785>

5. Маккей, М. Справься со стрессом: Управление сильными эмоциями в тяжелые моменты / М. Маккей, Д. Ш. Ван; переводчик Д. Максимова. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 140 с. — ISBN 978-5-9614-9986-5. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/505814>

6. Мелентьева, С. Д. Лидерские компетенции в управлении проектами / С. Д. Мелентьева // Актуальные вопросы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности: отечественный и зарубежный опыт: Сборник научных статей студенческих научно-практических конференций, Новосибирск, 13 февраля 2025 года. — Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2025. — С. 140-147. URL:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82766619>

7. Озерникова, Т. Г. Профессиональное выгорание персонала организации. В 2 частях. Ч.2: учебное пособие / Т. Г. Озерникова. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2025. — 142 с. — ISBN 978-5-7782-5244-8, 978-5-7782-5257-8 (ч.2). — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/books/155587/details>

8. Растегаева, Н. А. Тайм-менеджмент: учебное пособие / Н. А. Растегаева. — Москва: Прометей, 2025. — 258 с. — ISBN 978-5-00172-802-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/books/153562/details>

9. У. Г. Трухачева, О. И. Кузнецова. Роль руководителя проекта в современном бизнесе: специфика управленческих функций в зависимости от типа проекта // Экономика и бизнес: теория и практика. 2026. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-rukovoditelya-proekta-v-sovremennom-biznese-spetsifika-upravlencheskih-funktsiy-v-zavisimosti-ot-tipa-proekta>

10. Управление персоналом: учебное пособие / М. Н. Шевченко, В. Л. Аничин, Л. Е. Фисенко [и др.]. — Белгород: БелГАСУ им.В.Я.Горина, 2025. — 502 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/517236>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. Гражданский кодекс Российской Федерации
3. ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Руководство) — седьмое издание и Стандарт управления проектами (на русском языке)
5. ГОСТ Р ИСО 21500-2023. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия / утв. Приказом Росстандарта от 30.10.2023 № 1293-ст. — 1-е изд. — Москва : Стандартинформ, 2023. — 16 с. — ISBN 978-5-906987-89-7.
6. Методология PRINCE2 // Сайт grow-data.ru. URL: grow-data.ru

8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «КонсультантПлюс». – URL: [http:// www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/)
4. Агентство развития проектного управления. <https://pmagency.org/>
5. Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации. <https://cdto.ranepa.ru/>
6. Форсайт «Развитие проектных компетенций и обучение 2025+» <http://www.pmuniversity.ru/hrpmclub/>
7. Реестр профессиональных стандартов [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru/>

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

Для проведения лекционных и практических занятий необходим доступ к платформе МТС Линк. Для самоподготовки студентов и формирования методического обеспечения дисциплины преподавателем, а также для ведения электронного журнала успеваемости БРС необходим доступ к <https://lms.ranepa.ru/my/>.