

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«Владимирский государственный университет  
 имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
 (ВлГУ)**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
 по образовательной деятельности



А.А.Панфилов

« 29 » 08 2019г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
 УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТОВ**

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
 Профиль/программа подготовки «Управление проектами»  
 Уровень высшего образования Магистратура  
 Форма обучения Очная

| Семестр | Трудоемкость<br>зач. ед./ час. | Лекции,<br>час. | Практич.<br>занятия,<br>час. | Лаборат.<br>работы,<br>час. | СРС,<br>час. | Форма промежуточной аттестации<br>(экзамен/зачет/зачет с оценкой) |
|---------|--------------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------------|--------------|---|
| 1       | 3/108                          | -               | 36                           | -                           | 45           | Экзамен (27), КП  |
| Итого   | 3/108                          | -               | 36                           | -                           | 45           | Экзамен (27), КП  |

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов» является приобретение навыков управления отношениями со стейкхолдерами проектов.

Основными задачами дисциплины являются:

- освоение понятийно-методологического аппарата управления стейкхолдерами проектов;
- освоение современных моделей взаимоотношений со стейкхолдерами проектов в их взаимосвязи с реализацией ответственности за принятие решений;
- формирование умений оценки уровня развития менеджмента отношениями со стейкхолдерами;
- создание навыков применения коммуникаций, как основного метода управления отношениями со стейкхолдерами проекта;
- приобретение навыков формирования и развития механизма управления отношениями со стейкхолдерами проектов.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.04 «Управление стейкхолдерами проектов» относится к дисциплинам вариативной части (В) блока 1 (Б1) ОПОП. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов по выполнению курсового проекта, практических заданий, изучению источников. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточная аттестация в форме защиты курсового проекта и экзамена.

Программа дисциплины ориентирована на базовые знания, приобретенные слушателями в программах бакалавриата и специалитета в высшей школе.

Дисциплина является базой для изучения дисциплин «Теория организации и организационное поведение», «Управление коммуникациями в проекте», «Менеджмент качества проектов» и др.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с планируемыми результатами освоения ОПОП

| Код формируемой компетенции  | Уровень освоения компетенции | Планируемые результаты обучения по дисциплине характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)   |
|--|------------------------------|--|
| ОК-2<br>готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения | <i>частичный</i>             | <b>Знать:</b> определение понятий социальной и этической ответственности при принятии организационно-управленческих решений, различие форм и последовательности действий в стандартных и нестандартных ситуациях.<br><b>Уметь:</b> анализировать альтернативные варианты действий в нестандартных ситуациях, определять меру социальной и этической ответственности за принятые организационно-управленческие решения<br><b>Владеть:</b> целостной системой навыков действий в нестандартных ситуациях, прогнозировать результаты социальной и этической ответственности за принятые решения |

|  |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| <p><b>ОПК-1</b><br/>готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности</p> | <p><i>частичный</i></p> | <p><b>Знать:</b> нормы устной и письменной речи на русском и иностранном языках; основы выстраивания логически правильных рассуждений, правила подготовки и произнесения публичных речей, принципы ведения дискуссии и полемики; правила делового этикета; интонационного оформления высказываний разного типа; грамматические правила и модели, позволяющие понимать достаточно сложные тексты и грамотно строить собственную речь в разнообразных видовременных формах и в различной модальности<br/><b>Уметь:</b> составить текст публичного выступления и произнести его, аргументированно и доказательно вести полемику; использовать возможности официально-делового стиля в процессе составления и редактирования нормативных правовых документов в профессиональной деятельности; составлять аннотации и рефераты на иностранном языке.<br/><b>Владеть:</b> грамотной письменной и устной речью на русском и иностранном языках; приемами эффективной речевой коммуникации; навыками использования и составления нормативно-правовых документов в своей профессиональной деятельности с учетом требований делового этикета; приемами и методами перевода текста по специальности; навыками реферирования и аннотирования текстов на иностранном языке; навыками ведения беседы на иностранном языке на общекультурные и общенаучные темы.</p> |
| <p><b>ПК-5</b><br/>владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</p>                  | <p><i>частичный</i></p> | <p><b>Знать:</b> методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; модели поведения экономических агентов и рынков; основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития.<br/><b>Уметь:</b> использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; оценивать принимаемые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты и финансовое положение корпорации.<br/><b>Владеть:</b> методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; навыками экономического и стратегического анализа для принятия управленческих решений; методикой построения организационно-управленческих моделей.</p>   |

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

| № п/п | Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины                     | Семестр | Неделя семестра | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) |                      |                     |     | Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %) | Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам) |
|-------|--|---------|-----------------|--|----------------------|---------------------|-----|---|---|
|       |  |         |                 | Лекции   | Практические занятия | Лабораторные работы | СРС |   |   |
| 1     | Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах | 1       | 1-2             | 4  |                      |                     | 5   | 4/100   |   |
| 2     | Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте         | 1       | 3-4             | 4  |                      |                     | 7   | 4/100   |   |
| 3     | Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов                     | 1       | 6-7             | 6  |                      |                     | 7   | 6/100   | Рейтинг-контроль №1   |
| 4     | Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.     | 1       | 8-9             | 4  |                      |                     | 6   | 4/100   |   |
| 5     | Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров      | 1       | 10-12           | 6  |                      |                     | 7   | 6/100   | Рейтинг-контроль №2   |

|                            |   |   |       |    |    |    |        |                     |
|----------------------------|---|---|-------|----|----|----|--------|---------------------|
| 6                          | Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов   | 1 | 13-15 | 6  |    | 7  | 6/100  |                     |
| 7                          | Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов | 1 | 16-18 | 6  |    | 7  | 6/100  | Рейтинг-контроль №3 |
| Всего за I семестр         |   |   |       | 36 |    | 45 | 36/100 | Экзамен (27)        |
| Наличие в дисциплине КП/КР |   |   |       |    | КП |    |        |                     |
| Итого по дисциплине        |   | 1 |       | 36 |    | 45 | 36/100 | Экзамен (27)        |

### Содержание практических занятий по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов»

|        |  |   |
|--------|--|---|
| Тема 1 | Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах | Понятийный аппарат теории стейкхолдеров. Механизм управления проектами.<br>Роль, место, функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами.<br>Внешние стейкхолдеры проектов. Внутренние стейкхолдеры проектов. Структура и функции механизма управления стейкхолдерами проектов. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии. Организация благоприятного климата в команде проектирования. |
| Тема 2 | Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте         | Развитие теории стейкхолдеров. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана.<br>Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона.<br>Понятия стейкхолдеров, стейквоочеров, стейккиперов.  |
| Тема 3 | Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов                     | Методы идентификации стейкхолдеров проектов.<br>Модели классификации стейкхолдеров Гарднера, Саваж и Никса<br>Модели классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность» и «Отношение-намерения и Знание», «Власть-интересы-отношение»  |
| Тема 4 | Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.     | Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах<br>Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами  |
| Тема 5 | Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров      | Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов<br>Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов<br>Формулирование требований стейкхолдеров проектов<br>Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов  |
| Тема 6 | Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов              | Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов<br>Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности   |
| Тема 7 | Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов            | Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.<br>Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.<br>Структура плана коммуникаций.<br>Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами. Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами<br>Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта                               |

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Освоение дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов» предполагает использование как традиционных методов, форм обучения, так и инновационных, активных и интерактивных технологий: опережающая самостоятельная работа, case-study, методы проблемного обучения, обучение на основе опыта, групповые дискуссии по актуальным вопросам, исследовательская работа и др.

При проведении практических занятий используются следующие интерактивные формы обучения:

- разбор конкретных ситуаций, выявленных студентами при выполнении домашних заданий;
- ролевые игры при выполнении студентами групповых заданий на занятиях;

- элементы профессиональных тренингов для отработки навыков Управления стейкхолдерами проектов
- разбор конкретных ситуаций при внеаудиторной работе преподавателя со студентами (обратная связь по системе понял-планируешь делать, поделишься) в формате сообщений по e-mail;
- просмотр и последующее обсуждение мастер-классов, тренингов, вебинаров экспертов и специалистов по рекомендации преподавателя, находящихся в открытом доступе в сети ИНТЕРНЕТ.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах составляет более 70% аудиторных занятий.

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

### **6.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов» составляет 45 часов.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

| № темы | Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение                   | Кол-во часов |
|--------|--|--------------|
| 1      | Организация благоприятного климата в команде проектирования.     | 5            |
| 2      | Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона             | 7            |
| 3      | Методы идентификации стейкхолдеров проектов.                     | 7            |
| 4      | Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами.       | 6            |
| 5      | Формулирование требований стейкхолдеров проектов                 | 7            |
| 6      | Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности | 7            |
| 7      | Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами    | 7            |
|        | <b>Итого:</b>  | <b>45</b>    |

#### **Задания для самостоятельной работы в течении семестра**

### **ЗАДАНИЕ К КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ ПО КУРСУ**

Проект может быть выполнен по любому виду проекта, в зависимости от того, какую информацию имеет магистрант. Предпочтительным является вариант индивидуальной темы, основанной на данных проектов, в которых магистрант принимал участие. Использование типовых тем предполагает использование описаний проектов, выдаваемое преподавателем.

Структура работы

**Введение.** Рассматривается актуальность задачи управления взаимоотношениями со стейкхолдерами проектов для достижения целей проектов. Используются работы современных авторов по управлению.

1. **Описание проекта.** Раскрывается сущность проекта, проводится его классификация, описывается ближнее и дальнее окружение проекта. Формулируются цели проекта и проводится их вертикальная декомпозиция.

2. **Идентификация и мэппинг стейкхолдеров.** Анализируется окружение проекта

выявляются основные группы стейкхолдеров, проводится анализ формы участия стейкхолдеров в проекте, ранжирование по силе, степени участия, ценности, готовности и безотлагательности участия стейкхолдера в проекте.

3. **Оценка интересов и вкладов стейкхолдеров проекта.** Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров с интересами организации, оценка и классификация влияния стейкхолдеров.

4. **Выбор стратегий взаимодействия и коммуникаций для гармонизации интересов стейкхолдеров.** Стратегия взаимодействия должна обеспечивать развитие отношений, коммуникации поддерживать эти отношения. Разрабатывается план коммуникаций с наиболее значимыми стейкхолдерами и определяются индикаторы прогресса отношений со стейкхолдерами.

5. **Заключительная часть.** Оцениваются результаты курсового проекта и определяются перспективы их улучшения.

### 6.2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов» проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена в I семестре для студентов. Студенты допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

### 6.3. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В ходе промежуточной аттестации осуществляется контроль освоения компетенций в соответствии с этапами их формирования.

#### Этапы формирования компетенций в ходе изучения дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов»

| № п/п  | Наименование тем   | Содержание тем  | Коды компетенций      |
|--------|--|---|-----------------------|
| Тема 1 | Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах | Понятийный аппарат теории стейкхолдеров. Механизм управления проектами.<br>Роль, место, функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами.<br>Внешние стейкхолдеры проектов. Внутренние стейкхолдеры проектов.<br>Структура и функции механизма управления стейкхолдерами проектов.<br>Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии. Организация благоприятного климата в команде проектирования. | ОК-2<br>ОПК-1         |
| Тема 2 | Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте         | Развитие теории стейкхолдеров. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана.<br>Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона.<br>Понятия стейкхолдеров, стейквоочеров, стейккиперов.  | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 |
| Тема 3 | Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов                     | Методы идентификации стейкхолдеров проектов.<br>Модели классификации стейкхолдеров Гарднера, Саваж и Никса<br>Модели классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность» и «Отношение-намерения и Знание», «Власть-интересы-отношение»  | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 |
| Тема 4 | Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.     | Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах<br>Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами  | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 |
| Тема 5 | Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров      | Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов<br>Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов<br>Формулирование требований стейкхолдеров проектов<br>Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов  | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 |
| Тема 6 | Оценка и классификация влияния стейкхолдеров                       | Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов<br>Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности   | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 |

| № п/п  | Наименование тем  | Содержание тем  | Коды компетенций      |
|--------|---|---|-----------------------|
|        | проектов  |   |                       |
| Тема 7 | Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов | Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.<br>Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.<br>Структура плана коммуникаций.<br>Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами. Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 |

#### 6.4. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

##### Показатели и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

| Наименование тем   | Коды компетенций      | Показатели оценивания     | Критерии оценивания  | Оценка   |
|--|-----------------------|---------------------------|--|--|
| Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах | ОК - 2                | Вопросы на экзамене 1-7   | Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. | Отлично<br><br><br><br><br><br>Хорошо                        |
| Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте         | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 | Вопросы на экзамене 8-12  |  |  |
| Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов                     | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 | Вопросы на экзамене 13-18 |  |  |
| Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.     | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 | Вопросы на экзамене 19-22 |  |  |
| Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров      | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 | Вопросы на экзамене 23-26 | Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.   |  |
| Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов              | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 | Вопросы на экзамене 27-30 |  |  |
| Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов            | ОК-2<br>ОПК-1<br>ПК-5 | Вопросы на экзамене 31-35 | Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении   | Удовлетворительно<br><br><br><br><br><br>Неудовлетворительно |

| Наименование тем | Коды компетенций | Показатели оценивания | Критерии оценивания   | Оценка |
|------------------|------------------|-----------------------|---|--------|
|                  |                  |                       | <p>практических работ.</p> <p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> |        |

**6.5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы для подготовки к опросу по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов»**

**Тема 1. Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах**

1. Основные понятия теории стейкхолдеров.
2. Механизм управления проектами.
3. Функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами.
4. Внешние стейкхолдеры проектов.
5. Внутренние стейкхолдеры проектов.
6. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии.
7. Организация благоприятного климата в команде проектирования

**Тема 2. Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте**

1. Развитие теории стейкхолдеров.
2. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана.
3. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона.
4. Понятия стейкхолдеров, стейквочеров, стейккиперов.
5. Особенности моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проектах

**Тема 3. Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов**

1. Методы идентификации стейкхолдеров проектов.
2. Модель классификации стейкхолдеров Гарднера
3. Модели классификации стейкхолдеров Саваж и Никса
4. Модель классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность»
5. Модель классификации стейкхолдеров «Отношение-намерения и Знание»
6. Модель классификации стейкхолдеров «Власть-интересы-отношение»

**Тема 4. Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах**

1. Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах



2. Функции механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
3. Эффективность управления стейкхолдерами проектов
4. Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами

#### **Тема 5. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров**

1. Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов
2. Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов
3. Формулирование требований стейкхолдеров проектов
4. Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов

#### **Тема 6. Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов**

1. Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект.
2. Виды возможного влияния и уровень власти стейкхолдеров
3. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов
4. Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности

#### **Тема 7. Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов**

1. Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.
2. Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.
3. Структура плана коммуникаций.
4. Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами. Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами
5. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта

#### **Примеры тестовых заданий по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов» для текущего контроля**

##### **Рейтинг-контроль №1**

1. Мировой Банк дает следующее определение проекта:

- А. комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями
- Б. система, т.е. это совокупность элементов или связей между ними, обеспечивающая достижение поставленных целей.
- В. ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и специфической организацией

2. Что не относится к основным функциям управления проектами:

- А. управление качеством
- Б. управление временем
- В. управление персоналом
- Г. управление запасами

3. На стадии вертикальной декомпозиции работ создается

- а. А. система управления проекта
- Б. система оценки проекта
- В. система контроля проекта
- Г. система управления стоимостью проекта

4. Что не входит в треугольник проекта?

- А. Время на выполнение проекта
- Б. Риски проекта
- В. Бюджет проекта, основанный на затратах на ресурсы
- Г. Результаты. Цели и задачи проекта

5. Фаза завершения проекта не включает в себя:

- А. планирование процесса завершения проекта
- Б. реализация оставшихся ресурсов
- В. регулирование основных показателей проекта

Г. оценка результатов проекта

6. Цели проекта

А. могут претерпевать изменения в результате воздействий окружения проекта

Б. остаются неизменными в процессе реализации всего проекта

В. могут изменяться лишь на стадии реализации проекта

7. Содержание и границы проекта это

А. цели и задачи проекта, основные результаты, критерии оценки работы или ее части

Б. план достижения целей проекта

В. план проекта и его результаты

#### Рейтинг-контроль №2

1. Признак проекта

А. изменение, как основное содержание проекта;

Б. повторяемость задач;

В. неограниченность продолжительности проекта;

Г. узкая функциональная направленность;

2. Команда управления проектом это

А. Члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении

Б. Группа, которая выполняет работы по проекту

В. Лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта

Г. подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов

3. В группу процессов управления содержанием проекта входит процесс

А. Определение операций

Б. Оценка ресурсов операций

В. Разработка WBS

4. Не относится к активам процессов организации

А. Типовые приказы, инструкции, критерии оценки предложений и критерии измерения исполнения

Б. Требования организации к обмену информацией

В. Государственные и промышленные стандарты

Г. Процедуры управления рисками

5. Заказчик проекта это

А. Лицо или организация, которые будут использовать продукт проекта

Б. Лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы – деньгами или в натуральном выражении – для проекта

В. Лицо, ответственное за управление проектом

Г. Лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта, но которые могут повлиять на ход выполнения проекта

6. Спонсор проекта это

А. Лицо или организация, которые будут использовать продукт проекта

Б. Лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы – деньгами или в натуральном выражении – для проекта

В. Лицо, ответственное за управление проектом

Г. Лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта, но которые могут повлиять на ход выполнения проекта

#### Рейтинг-контроль №3

1. Разработка ИСР проекта делается в фазе

А. Планирования

Б. Инициации

В. Руководства

Г. Завершения

2. Инструментом процесса разработки Устава проекта является

А. Мозговая атака

Б. Методы интерполяции

В. Экспертная оценка

Г. Активы процессов организации

3. Какой вид связи между операциями встречается чаще всего

А. Начало-начало

Б. Окончание-начало

**В. Окончание-окончание**

4. Что неверно в отношении ограничений проекта

- А. ограничения являются неотъемлемой частью проекта;
- Б. ограничения порождают риски;
- В. ограничения рассматриваются в контексте уровня детализации проекта
- Г. ограничения не могут меняться в процессе реализации проекта

5. Что из перечисленного не является проектом

- А. Произвести очередную партию изделий в массовом производстве
- Б. Внедрить новый стандарт управления инвестиционными проектами
- В. Провести вакцинацию персонала против гриппа
- Г. Подготовить и провести Дни науки ВлГУ 2014

6. Ответить **верно/не верно**

- 1. Длительность и трудоемкость задач – синонимы
- 2. Критический путь – наиболее короткий путь от начала до конца проекта
- 3. Задача – веха имеет нулевую длительность

**Регламент проведения текущего контроля и оценивания**

| №  | Вид работы                                     | Продолжительность |
|----|--|-------------------|
| 1. | Предел длительности тестирования (20 вопросов) | 35-40 мин.        |
| 2. | Внесение исправлений                           | до 5 мин.         |
|    | Итого (в расчете на тест)                      | до 45 мин.        |

**Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов  
(в соответствии с Положением)**

|   |                  |              |
|---|------------------|--------------|
| Рейтинг-контроль 1                                      | Тест 20 вопросов | До 10 баллов |
| Рейтинг-контроль 2                                      | Тест 20 вопросов | До 10 баллов |
| Рейтинг контроль 3                                      | Тест 20 вопросов | До 15 баллов |
| Посещение занятий студентом                             |                  | 5 баллов     |
| Дополнительные баллы<br>(бонусы)                        |                  | 5 баллов     |
| Выполнение семестрового<br>плана самостоятельной работы |                  | 15 баллов    |
|   | Итого            | До 60 баллов |

**Вопросы к экзамену по дисциплине  
«Управление стейкхолдерами проектов»**

- 1. Основные понятия теории стейкхолдеров.
- 2. Механизм управления проектами.
- 3. Функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами.
- 4. Внешние стейкхолдеры проектов.
- 5. Внутренние стейкхолдеры проектов.
- 6. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии.
- 7. Организация благоприятного климата в команде проектирования
- 8. Развитие теории стейкхолдеров.
- 9. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана.
- 10. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона.
- 11. Понятия стейкхолдеров, стейквоочеров, стейкиперов.
- 12. Особенности моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проектах
- 13. Методы идентификации стейкхолдеров проектов.
- 14. Модель классификации стейкхолдеров Гарднера
- 15. Модели классификации стейкхолдеров Саваж и Никса

16. Модель классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность»
  17. Модель классификации стейкхолдеров «Отношение-намерения и Знание»
  18. Модель классификации стейкхолдеров «Власть-интересы-отношение»
  19. Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
  20. Функции механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
  21. Эффективность управления стейкхолдерами проектов
  22. Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами
  23. Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов
  24. Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов
  25. Формулирование требований стейкхолдеров проектов
  26. Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов
  27. Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект.
  28. Виды возможного влияния и уровень власти стейкхолдеров
  29. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов
  30. Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности
  31. Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.
  32. Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.
  33. Структура плана коммуникаций.
  34. Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами.
- Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами
35. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта

**6.6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**Опрос** проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

**Оценивание студента на опросе по дисциплине  
«Управление стейкхолдерами проектов»**

| Оценка       | Требования к знаниям  |
|--------------|---|
| «Зачтено»    | Оценка «зачтено» выставляется студенту, который усвоил предусмотренный программный материал; правильно, с приведением примеров, показал систематизированные знания по теме дисциплины, способен связать теорию с практикой, тему вопроса с другими темами данного курса, других изучаемых предметов.  |
| «Не зачтено» | Оценка «не зачтено» выставляется в следующих случаях:<br>1. Студент не справился с заданием, не может ответить на вопросы, предложенные преподавателем, не обладает целостным представлением об изучаемой теме и ее взаимосвязях.<br>2. Ответ на вопрос полностью отсутствует.<br>3. Отказ от ответа. |

**Тест** оценивается преподавателем по системе «зачтено», «не зачтено».

**Критерии и показатели, используемые при оценивании теста**

| Критерии                   | Показатели |
|----------------------------|------------|
| 0-59% правильных ответов   | Не зачтено |
| 20-100% правильных ответов | Зачтено    |

Экзамен принимает лектор. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки студента при проведении устного экзамена по дисциплине оцениваются по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

### Оценивание студента на экзамене по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов»

| Оценка                | Требования к знаниям   |
|-----------------------|--|
| «Отлично»             | Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. |
| «Хорошо»              | Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.   |
| «Удовлетворительно»   | Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.   |
| «Неудовлетворительно» | Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.                                |

#### 6.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (практические занятия) и самостоятельной работы студентов (курсовой проект). Практические занятия дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Подготовка к экзамену. Текущий контроль должны сопровождать рефлексия участия в интерактивных занятиях и ответы на ключевые вопросы по изученному материалу. Итоговый контроль по курсу осуществляется в форме ответа на экзаменационные вопросы. В самом начале учебного курса необходимо познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ

| Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство   | Год издания | КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ   |   |
|---|-------------|---|---|
|   |             | Количество экземпляров в изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО | Наличие в электронной библиотеке ВлГУ   |
| Основная литература   |             |   |   |
| 1. Управление проектами : учеб. пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько (отв. ред.) [и др.]. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 125 с. - ISBN 978-5-7638-3711-7   | 2017        |   | <a href="http://znanium.com/catalog/product/1031863">http://znanium.com/catalog/product/1031863</a>                             |
| 2. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - М.; Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3   | 2012        |   | <a href="http://znanium.com/catalog/product/451379">http://znanium.com/catalog/product/451379</a>                               |
| 3. Математические модели управления проектами : учебник / И.Н. Царьков ; введение В.М. Аньшина. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 514 с. — (Высшее образование: Магистратура). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_59d5d3b8c63992.94229617">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_59d5d3b8c63992.94229617</a> | 2019        |   | <a href="http://znanium.com/catalog/product/991895">http://znanium.com/catalog/product/991895</a>                               |
| 4. Черняк В.З., Принципы управления проектами и программами [Электронный ресурс] : Монография / Черняк В.З. - М. : Издательство АСВ, 2019. - 444 с. - ISBN 978-5-4323-0296-0  | 2019        |   | <a href="http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785432302960.html">http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785432302960.html</a> |
| 5. Ньютон Р., Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Ричард Ньютон; Пер. с англ. - 7-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 180 с. - ISBN 978-5-9614-5379-9   | 2016        |   | <a href="http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961453799.html">http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961453799.html</a> |
| Дополнительная литература:  |             |   |   |
| 1. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 349 с. — (Высшее   | 2018        |   | <a href="http://znanium.com/catalog/product/918075">http://znanium.com/catalog/product/918075</a>                               |

|  |               |      |   |
|--|---------------|------|---|
| образование: Бакалавриат). —<br>www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197   |               |      |   |
| 2. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).   | 2018,<br>2019 | 5,49 |   |
| 3. Управление проектами: практикум : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17635  |               |      | <a href="http://znanium.com/catalog/product/771070">http://znanium.com/catalog/product/771070</a>       |
| 4. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0327-8  | 2013          |      | <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=366791">http://znanium.com/bookread2.php?book=366791</a> |
| 5. Социальная сплоченность как историческая и практическая проблема России в современных условиях: Монография / Под ред. П.Д. Павленка - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 143 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Философия). (о) ISBN 978-5-16-006324-9 | 2013          |      | <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=372355">http://znanium.com/bookread2.php?book=372355</a> |

### 7.2. ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ:

Наиболее известными российскими периодическими изданиями, публикующими статьи по проблеме управлению проектами являются:

Электронный и печатный журнал «Управление проектами» (<https://pmmagazine.ru/editions/3-4-46-47-2018/>), «Управление проектами и программами» (<http://www.sovnet.ru/library/literature/>), «Российский журнал управления проектам» (<http://znanium.com/catalog/product/987989>).

Указанные и иные журналы доступны в электронной библиотечной системе ZNANIUM и по подписке.

### 7.3. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ


1. <http://library.vlsu.ru/> - Научная библиотека ВлГУ.
2. <http://pravo.gov.ru/> - Официальный интернет-портал правовой информации.
3. <http://www.kremlin.ru/> - Официальный сайт Президента РФ.
4. <http://government.ru/> - Официальный сайт Правительства РФ.
5. <http://www.council.gov.ru/> - Официальный сайт Совета Федерации РФ.
6. [www.iprbookshop.ru/](http://www.iprbookshop.ru/) (Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом)
7. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) (Портал iTeam – технологии корпоративного управления)
8. [www.znanium.com](http://www.znanium.com) (Электронно-библиотечная система Znanium – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом)


## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине институт располагает следующей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, предусмотренных учебным планом и соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- библиотека, имеющая места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «КонсультантПлюс».

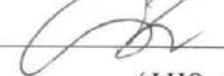
Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.04.02 «Менеджмент» программа «Управление проектами»

Рабочую программу составил доц. каф. МНиМР, к.э.н. Моргунова Н.В.   
(ФИО, подпись)

**Рецензент:**  
Генеральный директор ООО «ПКФ Росток» Михеев А.П.   
(место работы, должность, ФИО, подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»


Протокол № 1 от «29» августа 2019 года

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М.   
(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.02 «Менеджмент»

Протокол № 1 от «29» августа 2019 года

**Председатель комиссии:**

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М.   
(ФИО, подпись)



**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

в рабочую программу дисциплины

*НАИМЕНОВАНИЕ*

образовательной программы направления подготовки код и наименование ОП, направленность:

*наименование (указать уровень подготовки)*

| Номер изменения | Внесены изменения в части/разделы рабочей программы | Исполнитель ФИО | Основание (номер и дата протокола заседания кафедры) |
|-----------------|---|-----------------|--|
| 1               |   |                 |  |
| 2               |   |                 |  |

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

*Подпись*

*ФИО*