

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Косенок Сергей Михайлович
Должность: ректор
Дата подписания: 18.09.2026 08:36:53
Уникальный программный ключ:
e3a68f3eaa1e62674b54f4998099d3d6bfdf836

Оценочные материалы для промежуточной аттестации по дисциплине

Переговоры и медиация в управлении ИТ-проектами, 4 семестр

Код, направление подготовки	38.04.05 Бизнес-информатика
Направленность (профиль)	Управление технологическими изменениями
Форма обучения	очная
Кафедра-разработчик	Менеджмента и бизнеса
Выпускающая кафедра	Менеджмента и бизнеса

Типовое задание на контрольную работу

Кейс: конфликт при внедрении CRM-системы

Легенда: Вы - руководитель проекта внедрения новой CRM-системы в крупном ритейлере. Проект на стадии опытной эксплуатации.

- **Заказчик (департамент продаж)** ругает систему за медленную работу и сложный интерфейс. Требуется немедленно добавить модуль «Сложные скидки», который не был предусмотрен техническим заданием (далее – ТЗ). Грозится написать жалобу генеральному директору и остановить оплату этапа.

Исполнитель (Ваша команда разработки / интеграции) утверждает, что система работает штатно согласно ТЗ, а база данных заказчика заполнена «мусорными» данными, из-за чего все тормозит. Разработчики отказываются делать новый модуль бесплатно, так как их загрузка расписана на 2 месяца вперед.

Текущая ситуация: вчера на общем звонке стороны перешли на личности. Заказчик обвинил разработчиков в некомпетентности, те в ответ заявили, что пользователи «не умеют читать инструкции». Работа над проектом парализована.

Вам поручено провести экстренную сессию примирения и согласования дальнейших действий.

1. Стратегический анализ и подготовка

Задание 1. Карта стейкхолдеров и BATNA: перед встречей Вам нужно оценить позиции сторон.

Вопрос А: назовите скрытый **интерес** заказчика (за требованием «быстрой работы») и скрытый **интерес** исполнителя (за отказом признавать ошибки). Чем они отличаются от заявленных **позиций**?

Вопрос Б: оцените наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению (**BATNA**) для Вашей команды. Что Вы будете делать, если заказчик откажется платить и расторгнет контракт завтра? Как эта оценка повлияет на Вашу уступчивость?

Задание 2. Выбор стратегии:

Вопрос: какой стиль поведения по модели Томаса-Килманна (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) Вы выберете для этой встречи как фасилитатор / медиатор? Обоснуйте, почему агрессивный стиль.

2. Управление конфликтом и медиационная сессия

Задание 3. Дизайн сессии: Вам нужно провести встречу на 60 минут.

Задача: составьте краткий тайминг (повестку) этой кризисной встречи. Укажите блоки: «Выпуск пара», «Факты против эмоций», «Поиск решения», «Фиксация».

Задание 4. Техника перевода позиций в интересы (скрипт): заказчик говорит: «*Ваша система - это металлолом! Мы теряем клиентов каждую минуту!*».

задача: напишите скрипт Вашего ответа-медиатора (3-4 предложения), используя технику активного слушания и перефразирования, чтобы перевести диалог в конструктив. Используйте

формулу: «Я слышу Ваше возмущение... Факты говорят о [X]... Давайте найдем способ спасти продажи».

Задание 5. Медиация - решение проблемы: конфликт упирается в новый модуль «Сложные скидки».

Задача: предложите решение, которое удовлетворит потребность заказчика в скидках, но не разорит компанию исполнителя. Опишите минимум два варианта (например, поэтапное внедрение / изменение приоритетов других задач / привлечение субподрядчика силами заказчика).

3. Кросс-культурный аспект и рефлексия

Задание 6. Смена контекста (кейс-вопрос): представьте, что этот же конфликт происходит с заказчиком из Юго-Восточной Азии. На прямой вопрос «Будете ли Вы подписывать дополнительное соглашение на оплату модуля?» представитель заказчика отвечает: *«Мы подумаем об этом позже, сейчас важно сохранить гармонию в наших отношениях»*.

Вопрос: как правильно интерпретировать эту фразу («гармония важнее правды») российскому руководителю проекта? Какие действия Вы предпримете, чтобы получить конкретный результат, не «потеряв лицо» партнера?

Задание 7. Профилактика: проект почти провалился из-за отсутствия управления ожиданиями.

Вопрос: Какие две конкретные процедуры (регламента) Вы предложите ввести в начале следующего проекта, чтобы избежать подобного конфликта между бизнесом и разработкой? (Например, регламент приемки требований, единый портал регистрации инцидентов вместо почты и т.д.).

Типовые вопросы к экзамену:

1. Специфика ИТ-переговоров. Фундаментальный разрыв интересов между заказчиком (бизнесом) и исполнителем (разработкой). Влияние разрыва на процесс согласования требований.
2. Подготовка к переговорам.
3. Структура переговорного процесса.
4. Этапы классического переговорного цикла.
5. Модели и тактики переговорного процесса.
6. Переговоры о границах. Алгоритм действий руководителя проекта как переговорщика.
7. Работа с заинтересованными лицами. Карта интересов для сложного ИТ-проекта?
8. Отличия интереса генерального директора от интереса начальника службы безопасности при внедрении новой системы.
9. Природа конфликта.
10. Могут ли быть негативным признаком причины полного отсутствия конфликтов в команде внедрения инноваций?
11. Конфликт как ресурс развития.
12. Классификация конфликта.
13. Стили поведения. Риски каждого стиля в долгосрочных проектах.
14. Позиции и интересы.
15. Роль медиатора. Отличия действия медиатора от действий арбитра или руководителя при споре двух сторон о выборе технологии.
16. Алгоритм медиации. Этапы, процедуры медиации при остром конфликте между отделом тестирования и разработкой, блокирующем выпуск версии.
17. Внутренние переговоры. Техники синхронизации работы отделов с разными ключевыми показателями эффективности.
18. Кросс-культурный аспект.
19. Противодействие манипуляциям.
20. Медиация как ключевой навык для управления технологическими изменениями, опираясь на высокую неопределенность требований и сопротивление персонала нововведениям.