

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 12:47:10
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.07 Управление инициативами и программами

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным
планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Организационно-правовое регулирование международного бизнеса

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора–2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

*Черная Людмила Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

Заведующий кафедрой:

*Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.07 Управление инициативами и программами одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 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 Управление инициативами и программами обеспечивает формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3	Учитывает в рамках реализации проекта социальный контекст и действует с учётом своей роли в команде для достижения целей общественного развития	УК-1.1. 3-1 Знает социальный контекст реализации проекта, принципы командного взаимодействия и механизмы достижения целей общественного развития УК-1.1. У-1 Умеет учитывать социальный контекст, эффективно выполнять свою роль в команде и направлять совместные действия на достижение целей общественного развития
	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.2	Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теорий	ОПК-1.2 3-1 Знает категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теорий, а также принципы корректной постановки профессиональных задач ОПК-1.2 У-1 Умеет использовать понятийный аппарат указанных теорий для чёткой и корректной формулировки профессиональных задач в области управления

	ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.2	Применяет современные цифровые технологии в процессе сбора, передачи, обработки и анализа данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач	ОПК-2.2 З-1 Знает современные цифровые технологии и инструменты для сбора, передачи, обработки и анализа данных, их функциональные возможности и область применения в управленческой деятельности ОПК-2.2 У-1 Умеет применять цифровые инструменты для сбора, обработки и анализа данных, интерпретировать полученные результаты и использовать их для обоснования управленческих решений
	ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;	ОПК-4.2	Осуществляет разработку бизнес-планов проектов развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.2 З-1 Знает структуру, состав разделов и методику разработки бизнес-планов для проектов развития новых направлений деятельности и организаций ОПК-4.2 У-1 Умеет разрабатывать бизнес-планы, включая анализ рынка, финансовое моделирование, оценку рисков и обоснование эффективности проектов развития

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 65 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак. час на лекции и 36 ак. час на практические занятия. 25 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.07 Управление инициативами и программами реализуется в 4-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Общий менеджмент;
- Организационное поведение;
- Критическое мышление.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)		Конт роль	СРкр	СРэк	СР		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР						КЭ
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ И ПРОГРАММАМИ														
Тема 1.1	Понятийный аппарат и классификация	8	2			2							4	Опрос Терминологический диктант
Тема 1.2	Жизненный цикл инициативы и программы	8	2			2							4	Опрос Терминологический диктант
Тема 1.3	Организационные структуры управления программами	9	2			2							5	Опрос Терминологический диктант
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ И ПРОГРАММАМИ														
Тема 2.1	Инициация и отбор инициатив	9	2			2							5	Опрос Тестирование
Тема 2.2	Планирование и контроль программ	9	2			2							5	Опрос Тестирование

Тема 2.3	Управление рисками и изменениями	9	2			2						5	Опрос Тестирование
РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ													
Тема 3.1	Командная динамика и управление стейкхолдерами	9	2			2						5	Опрос Контрольное задание
Тема 3.2	Управление несколькими инициативами (портфелем)	9	2			2						5	Опрос Контрольное задание
Тема 3.3	Завершение программы и оценка эффективности	9	2			2						5	Опрос Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29						2	9		18		экзамен
Итого		108	18			18		2	9			43	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ И ПРОГРАММАМИ

Тема 1.1. Понятийный аппарат и классификация. ОПК-1.2.

В рамках темы рассматриваются основные понятия, используемые в управлении проектами и развитии организации. Определяются ключевые термины: инициатива, проект, программа, портфель проектов, а также их сходства и различия. Анализируется классификация проектов по различным признакам: масштабу, срокам реализации, источникам финансирования, степени сложности и уровню инновационности. Особое внимание уделяется месту и роли каждого типа проектов в общей системе управления организацией. Усвоение понятийного аппарата и принципов классификации создаёт базу для дальнейшего изучения методов и инструментов управления проектами и программами.

Тема 1.2. Жизненный цикл инициативы и программы УК-3.3.

В теме рассматриваются основные этапы жизненного цикла инициативы и программы: инициация, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение. Определяются цели и содержание каждого этапа, ключевые точки принятия решений (ворота, gates), а также результаты, которые должны быть достигнуты на каждом этапе. Анализируется роль заинтересованных сторон на разных стадиях жизненного цикла, особенности управления инициативами и программами в сравнении с управлением отдельными проектами. Особое внимание уделяется критериям перехода от этапа к этапу, механизмам контроля и корректировки, а также процедурам завершения инициативы или программы. Понимание жизненного цикла позволяет эффективно планировать ресурсы, управлять рисками и своевременно принимать решения о продолжении, корректировке или прекращении инициативы.

Тема 1.3. Организационные структуры управления программами УК-3.3.

В теме рассматриваются основные типы организационных структур, используемых при управлении программами и проектами. Анализируются функциональная структура (полномочия сосредоточены у функциональных руководителей), проектная структура (создание автономных проектных команд) и матричная структура (совмещение функционального и проектного управления). Определяются преимущества и недостатки каждого типа структур, условия их эффективного применения, а также влияние выбора структуры на распределение полномочий, ответственности и ресурсов. Особое внимание уделяется ролям участников управления программой: спонсору, менеджеру программы, менеджеру проекта, функциональным руководителям. Рассматриваются функции проектного офиса (РМО) как инструмента координации и поддержки управления программами. Понимание организационных структур позволяет выбрать оптимальную модель управления для конкретной программы, обеспечивающую баланс между гибкостью, контролем и эффективностью использования ресурсов.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ И ПРОГРАММАМИ

Тема 2.1. Инициация и отбор инициатив ОПК-1.2.

В теме рассматриваются начальные этапы жизненного цикла инициативы: возникновение идеи, её обоснование и отбор для реализации. Анализируются основные источники возникновения инициатив: стратегические цели организации, операционные проблемы, требования внешней среды, запросы заинтересованных сторон. Определяются критерии отбора и приоритизации инициатив: экономические (NPV, ROI, срок окупаемости), стратегические (соответствие целям организации, конкурентные преимущества), рисковые (уровень неопределённости, возможность неудачи). Особое внимание уделяется разработке бизнес-кейса – документа, обосновывающего целесообразность реализации инициативы, содержащего анализ затрат и выгод, оценку рисков, альтернативные варианты. Рассматривается процедура утверждения устава программы – документа, формально запускающего инициативу и определяющего её цели, бюджет, сроки, ключевых участников и зоны ответственности. Усвоение процедур инициации и отбора позволяет обеспечить запуск только тех инициатив, которые действительно соответствуют стратегическим приоритетам организации и имеют обоснованный потенциал успеха.

Тема 2.2. Планирование и контроль программ ОПК-4.2.

В теме рассматриваются ключевые процессы планирования и контроля программ как основы успешной реализации инициатив. Анализируется декомпозиция программы на отдельные проекты и этапы с построением структуры разбиения работ (WBS). Определяются методы формирования сводного графика программы (диаграмма Ганта, сетевые графики, метод критического пути) и сводного бюджета (поэтапное планирование затрат, резервирование средств на непредвиденные расходы). Особое внимание уделяется ключевым показателям эффективности (KPI) программы: срокам, бюджету, качеству, достижению целевых результатов. Рассматриваются процедуры мониторинга и контроля: сбор фактических данных, анализ отклонений (метод освоенного объёма), прогнозирование итоговых показателей, подготовка отчётности для заинтересованных сторон. Анализируются механизмы корректирующих действий при выявлении отклонений: пересмотр графика, перераспределение ресурсов, изменение приоритетов, ребазлайнинг. Усвоение методов планирования и контроля позволяет обеспечить реализацию программы в установленные сроки, в рамках выделенного бюджета и с требуемым качеством результатов.

Тема 2.3. Управление рисками и изменениями ОПК-4.2.

В теме рассматриваются процессы идентификации, анализа и реагирования на риски, а также процедуры управления изменениями в программе. Анализируются методы идентификации рисков (мозговой штурм, метод Дельфи, анализ аналогий, экспертные оценки), качественного и количественного анализа (матрица вероятности и воздействия, оценка чувствительности, анализ сценариев, моделирование Монте-Карло). Определяются способы ранжирования рисков по степени приоритетности для разработки реагирования. Рассматриваются стратегии реагирования на риски: уклонение, передача, снижение (минимизация вероятности и последствий) и принятие. Особое внимание уделяется созданию резервов (времени и бюджета) для покрытия непредвиденных рисков, а также процедурам мониторинга и переоценки рисков в ходе реализации программы.

Анализируется управление изменениями: источники запросов на изменение (стейкхолдеры, риски, отклонения параметров), процедура регистрации и оценки запроса (влияние на сроки, бюджет, содержание, качество), механизмы утверждения изменений в зависимости от их масштаба и влияния на программу. Рассматриваются принципы версионного контроля документации и коммуникации принятых изменений всем заинтересованным сторонам. Усвоение методов управления рисками и изменениями позволяет минимизировать негативное воздействие неопределённостей, своевременно адаптироваться к новым условиям и сохранять контроль над реализацией программы при любых отклонениях от первоначального плана.

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ

Тема 3.1. Командная динамика и управление стейкхолдерами ОПК-2.2.

В теме рассматриваются процессы формирования, развития и управления командой программы, а также методы взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Анализируются этапы развития команды: формирование (знакомство), бурление (конфликты), нормализация (выработка норм взаимодействия), выполнение (продуктивная работа) и расформирование (завершение). Определяются ключевые роли в команде программы: менеджер программы, менеджеры проектов, аналитики, технические специалисты, администраторы. Рассматриваются методы мотивации команды: материальные и нематериальные стимулы, признание достижений, карьерный рост, создание психологически безопасной среды.

Особое внимание уделяется управлению стейкхолдерами: идентификация заинтересованных сторон (кто влияет на программу или зависит от неё), анализ их интересов, ожиданий и уровня влияния (матрица власть-интерес). Определяются стратегии взаимодействия с различными группами стейкхолдеров: активное управление (высокое влияние, высокий интерес), держать в курсе (низкое влияние, высокий интерес), мониторинг (высокое влияние, низкий интерес), минимальные усилия (низкое влияние, низкий интерес). Рассматривается планирование коммуникаций: каналы, частота, форматы отчётности для каждой группы стейкхолдеров, а также процедуры сбора и учёта обратной связи. Усвоение принципов командной динамики и управления стейкхолдерами позволяет создать эффективную рабочую среду, обеспечить поддержку программы со стороны ключевых заинтересованных лиц и минимизировать сопротивление изменениям.

Тема 3.2. Управление несколькими инициативами (портфелем) ОПК-2.2.

В теме рассматриваются процессы координации и балансировки множества инициатив и проектов в рамках единого портфеля. Анализируются принципы управления портфелем: максимизация ценности, достижение стратегических целей, сбалансированность по рискам, срокам и направлениям инвестирования. Определяются методы отбора и приоритизации инициатив в портфеле: экономические критерии (NPV, ROI), стратегическое соответствие, балльные оценки, попарное сравнение, матрицы приоритетов.

Особое внимание уделяется балансировке ресурсов между инициативами: оценка загрузки персонала и оборудования, выявление «узких мест», перераспределение ресурсов между проектами, разрешение конфликтов за общие ресурсы. Рассматриваются методы синхронизации взаимозависимых проектов: управление зависимостями (финансовыми, технологическими, ресурсными, календарными), согласование графиков, управление интеграцией результатов. Анализируются инструменты управления портфелем: пулы ресурсов (ресурсные карты), портфельные диаграммы (пузырьковые диаграммы), матрицы распределения ресурсов, дашборды и системы отчётности для руководства. Рассматриваются процедуры ребазлайнинга портфеля – периодического пересмотра состава, приоритетов и распределения ресурсов с учётом изменений внешней и внутренней среды. Усвоение методов управления портфелем позволяет организации эффективно распределять ограниченные ресурсы между множеством инициатив, избегать перегрузки команд, синхронизировать взаимозависимые проекты и обеспечивать достижение стратегических целей при любых изменениях.

Тема 3.3. Завершение программы и оценка эффективности ОПК-2.2.

В теме рассматриваются заключительные этапы жизненного цикла программы: процедуры закрытия, подведения итогов и оценки достигнутых результатов. Анализируются критерии завершения программы: достижение стратегических целей, выполнение всех запланированных проектов, исчерпание выделенного бюджета, изменение приоритетов организации, досрочное прекращение по решению спонсора. Определяются процедуры закрытия программы: завершение всех входящих в неё проектов, освобождение и перераспределение ресурсов, закрытие финансовых и юридических обязательств, архивирование документации.

Особое внимание уделяется подведению итогов: подготовка финального отчёта о программе (достигнутые результаты, фактические сроки и бюджет, отклонения от плана, ключевые показатели эффективности), проведение постпроектного анализа (извлечённые уроки, успешные практики, ошибки и рекомендации на будущее). Рассматриваются методы оценки эффективности программы: экономическая эффективность (фактические ROI, NPV, срок окупаемости в сравнении с бизнес-кейсом), стратегическая эффективность (степень достижения целей, вклад в миссию организации), социальная эффективность (влияние на заинтересованные стороны, общественное развитие, экологические последствия). Анализируются процедуры передачи результатов программы в операционную деятельность: оформление результатов как новых бизнес-процессов, продуктов или услуг, обучение персонала, передача ответственности эксплуатирующим подразделениям, постпрограммное сопровождение и мониторинг долгосрочных эффектов. Усвоение процедур завершения и оценки эффективности позволяет не только корректно закрыть программу, но и извлечь ценный опыт для будущих инициатив, а также обеспечить устойчивое использование результатов программы после её завершения.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.07. Управление инициативами и программами 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.

4.4. Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.5. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только букву выбранного варианта ответа (например, в). 	Ответ считается верным, если правильно указана буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 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)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.07 Управление инициативами и программами используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос, тестирование, терминологический диктант, контрольное задание.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	Формы текущего контроля				КЗР
	УО	ТЗ	КЗ	ТД	
Р-1. / Т-1.1.	3			6	5
Р-1. / Т-1.2.	3			6	
Р-1. / Т-1.3.	3			6	
Р-2. / Т-2.1.	3	6			5
Р-2. / Т-2.2.	3	6			
Р-2. / Т-2.3.	3	6			
Р-3. / Т-3.1.	3		7		6
Р-3. / Т-3.2.	3		7		
Р-3. / Т-3.3.	3		7		
Итого: 100б	27	18	21	18	16

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – контрольные задания;

ТД – терминологический диктант;

КЗР – контрольные задания по разделу.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ И ПРОГРАММАМИ

Тема 1.1 Креативный менеджмент в системе управления организации.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем ключевое различие между инициативой и проектом с точки зрения степени формализации и конечного результата?

Вопрос 2. Как связаны между собой программа и портфель проектов с точки зрения управления выгодами (benefits)?

Вопрос 3. Может ли одна и та же деятельность в компании одновременно считаться и проектом, и частью операционной деятельности? Почему?

Вопрос 4. Приведите пример крупномасштабной программы (по масштабу) и объясните, почему она не может быть отнесена к среднему масштабу.

Вопрос 5. Как классификация по срокам (кратко-, средне- и долгосрочные) влияет на выбор метода управления рисками?

Вопрос 6. Чем отличается инициатива с венчурным источником финансирования от инициативы с бюджетным финансированием с точки зрения требований к отчетности?

Вопрос 7. На каком уровне стратегического управления находится РМО (Project Management Office), если оно отвечает за отбор инициатив, а не за их исполнение?

Вопрос 8. Как управление инициативами взаимодействует с функциональным менеджментом (например, с директором по производству) при распределении ресурсов?

Вопрос 9. Почему управление инициативами часто считают мостиком между стратегическим и операционным менеджментом?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Инициатива	
2	Проект	
3	Программа	
4	Портфель проектов	
5	Классификация по масштабу	
6	Классификация по срокам	
7	Самофинансирование	
8	Долговое финансирование	
9	Бюджетное финансирование	
10	Венчурное финансирование	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.

4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
0	Обучающийся обнаруживает незнание терминов темы (более 5 ошибок в определениях), допускает ошибки, искажающие смысл понятий; во второй части задания не может выбрать метод или приводит пример, не соответствующий заданию; ответ беспорядочный, неуверенный, терминология не освоена.

Тема 1.2. Жизненный цикл инициативы и программы.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что является главным результатом этапа «инициация» и почему этот этап считается самым критическим для будущего успеха инициативы?

Вопрос 2. В чем отличие планирования в программе от планирования в отдельном проекте с точки зрения горизонтов детализации?

Вопрос 3. Какие два обязательных действия необходимо выполнить на этапе «завершение» помимо сдачи результата, чтобы инициатива считалась действительно закрытой?

Вопрос 4. Чем ворот (gate) отличается от обычного статус-отчета по инициативе?

Вопрос 5. Назовите три классических вопроса, которые решаются на входе между этапами «Планирование» и «Реализация»?

Вопрос 6. Что означает решение рециркуляция (recycle) на входе, и в каком случае оно принимается?

Вопрос 7. Как меняется роль «спонсора инициативы» (бизнес-заказчика) при переходе от этапа «Инициация» к этапу «Реализация»?

Вопрос 8. Какая группа заинтересованных сторон наиболее активно участвует на этапе «Планирование» и почему их вовлечение критически важно?

Вопрос 9. Приведите пример ситуации, когда на этапе «Завершение» внешний заинтересованный сторона (например, регулирующий орган) может заблокировать закрытие программы даже при успешно выполненном продукте.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Инициация	
2	Планирование	
3	Реализация	
4	Завершение	
5	Ворот (Gate)	
6	Бизнес-кейс	
7	Стейринг-комитет	
8	Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)	
9	Рециркуляция (Recycle)	
10	Извлечённые уроки (Lessons Learned)	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.

4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
0	Обучающийся обнаруживает незнание терминов темы (более 5 ошибок в определениях), допускает ошибки, искажающие смысл понятий; во второй части задания не может выбрать метод или приводит пример, не соответствующий заданию; ответ беспорядочный, неуверенный, терминология не освоена.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 1.3 Организационные структуры управления программами.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем основное преимущество функциональной структуры перед проектной с точки зрения использования профессиональных знаний?

Вопрос 2. Назовите главный недостаток «сильной» (проектной) матрицы для функционального руководителя?

Вопрос 3. Приведите пример ситуации, когда чисто проектная структура управления неэффективна, несмотря на полную автономию команды.

Вопрос 4. В чем принципиальное отличие ответственности менеджера программы от ответственности менеджера проекта по критерию управление выгодами?

Вопрос 5. Какие полномочия существуют у спонсора программы, которых нет ни у менеджера программы, ни у менеджера проекта?

Вопрос 6. Может ли один человек одновременно выполнять роли менеджера программы и менеджера проекта внутри одной программы? Почему?

Вопрос 7. Чем отличается поддерживающий тип РМО (supportive) от директивного (directive) по уровню контроля?

Вопрос 8. Назовите три ключевые функции РМО, связанные с управлением ресурсами между программами.

Вопрос 9. Почему создание РМО часто встречает сопротивление со стороны менеджеров проектов и функциональных подразделений?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), даёт правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Функциональная структура	
2	Проектная структура	
3	Матричная структура	
4	Спонсор программы	
5	Менеджер программы (Program Manager)	
6	Менеджер проекта (Project Manager)	
7	Программный офис (РМО)	
8	Поддерживающий РМО (Supportive)	
9	Директивный РМО (Directive)	
10	Пул ресурсов (Resource Pool)	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки

	«отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ И ПРОГРАММАМИ

Тема 2.1. Инициация и отбор инициатив.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Приведите пример инициативы, возникшей из операционной проблемы, и объясните, чем она отличается от инициативы, вызванной внешней средой?

Вопрос 2. Каким образом стратегическая сессия топ-менеджмента порождает инициативы? Приведите конкретную связь «цель → инициатива»

Вопрос 3. Почему инициативы, возникающие из внешней среды (например, форс-мажор или резкое изменение курса валют), требуют особой процедуры «ускоренной инициации»?

Вопрос 4. Что такое «стратегический вес» инициативы, и как он может перевесить экономический критерий (NPV) при приоритизации?

Вопрос 5. Назовите три основных экономических критерия отбора и кратко поясните, что каждый измеряет.

Вопрос 6. Как учитывается риск при приоритизации инициатив, если две инициативы имеют одинаковый ожидаемый экономический эффект?

Вопрос 7. В чем разница между бизнес-кейсом и уставом программы по назначению и аудитории?

Вопрос 8. Какие обязательные разделы должен содержать бизнес-кейс программы, чтобы решение об инвестировании было обоснованным?

Вопрос 9. Кто подписывает устав программы, и почему этот документ критически важен для менеджера программы при конфликтах за ресурсы?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

К какому источнику возникновения инициатив относится запуск программы по импортозамещению критического ПО после введения санкций?

- а) Стратегия компании
- б) Операционная проблема
- в) Внешняя среда
- г) Внутренняя инновация

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных инициатив наиболее типично возникает из операционной проблемы?

- а) Открытие филиала в новой стране
- б) Снижение времени простоя оборудования на заводе с 12% до 5%
- в) Запуск новой линейки продуктов премиум-класса
- г) Слияние с конкурентом

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой экономический критерий показывает, сколько времени потребуется, чтобы кумулятивный денежный поток от инициативы сравнялся с начальными инвестициями?

- а) NPV (чистая приведенная стоимость)
- б) IRR (внутренняя норма доходности)
- в) Срок окупаемости (Payback period)
- г) ROI (рентабельность инвестиций)

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Если компания решает запустить инициативу с низким финансовым NPV, но которая критически важна для выполнения нового государственного стандарта, то какой критерий отбора стал решающим?

- а) Экономический
- б) Стратегический (соответствие требованиям внешней среды)
- в) Рисковый (минимизация риска штрафов)
- г) Технологический

Тест 5. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой документ официально уполномочивает менеджера программы использовать ресурсы организации и запускать проекты в рамках программы?

- а) Бизнес-кейс
- б) Устав программы (Program Charter)
- в) Протокол стратегической сессии
- г) Реестр рисков

Тест 6. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Анализ альтернатив (включая вариант «ничего не делать») является обязательной частью:

- а) Устава программы
- б) Плана управления программой
- в) Бизнес-кейса
- г) Статус-отчета

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
5	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.2. Планирование и контроль программ.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Чем отличается декомпозиция на уровне «программа» от декомпозиции на уровне «проект» по типу элементов нижнего уровня?

Вопрос 2. Что такое «интеграционная точка» в структуре разбиения программы, и зачем её выделять?

Вопрос 3. Назовите типичную ошибку при декомпозиции программы, приводящую к потере контроля.

Вопрос 4. Какие три основных метода агрегации бюджетов проектов в бюджет программы существуют, и в каком случае применяется резервный (контингентный) бюджет?

Вопрос 5. Почему сводный график программы должен содержать «буферы» между проектами, и как они рассчитываются?

Вопрос 6. Какой инструмент планирования позволяет видеть зависимости между проектами в программе и определять критический путь на уровне программы?

Вопрос 7. Какие KPI характерны для контроля эффективности исполнения программы (performance), а какие – для контроля достижения выгод (benefits)?

Вопрос 8. Что такое «отклонение по срокам на уровне программы», и чем оно отличается от отклонения в отдельном проекте?

Вопрос 9. Какие три типа отчетов должен получать стейринг-комитет (спонсоры) на регулярной основе для принятия решений по программе?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является минимальным элементом декомпозиции работ в программе (Program WBS)?

- а) Отдельная задача длительностью до 8 часов
- б) Проект или крупный этап программы
- в) Рабочий пакет (work package) проекта
- г) Операционная активность

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называются точки в структуре программы, где объединяются результаты нескольких проектов для создания общего продукта программы?

- а) Контрольные точки (milestones)
- б) Интеграционные точки
- в) Бюджетные окна
- г) Ресурсные пулы

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод агрегирования бюджетов предусматривает добавление общего резерва на программу сверх сумм бюджетов отдельных проектов?

- а) Прямое суммирование
- б) Сверху вниз с урезанием
- в) Снизу вверх с резервированием
- г) Конкурсный

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Для чего в сводном графике программы создаются «буферы» (буферы проекта / буферы ресурсов)?

- а) Для повышения нагрузки на команду
- б) Для поглощения задержек, возникающих в одном проекте, чтобы они не повлияли на последующие
- в) Для замены детального планирования
- г) Для сокращения общего срока программы

Тест 5. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных КРІ относится к контролю достижения выгод (benefits) программы, а не к контролю исполнения?

- а) SPI (индекс выполнения сроков)
- б) Фактическая доля рынка после запуска продукта программы
- в) Количество закрытых критических дефектов в проекте
- г) Освоенный объем бюджета (EV)

Тест 6. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой цвет светофорного статуса присваивается программе, если по одному из проектов есть задержка в 2 недели, но она не влияет на итоговую веху программы и есть план наверстывания?

- а) Зеленый
- б) Желтый
- в) Красный
- г) Синий (нет данных)

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.3. Управление рисками и изменениями

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем отличие идентификации рисков на уровне программы от идентификации рисков на уровне отдельного проекта

Вопрос 2: Что такое «качественный анализ рисков» и каков его основной результат?

Вопрос 3: Какой метод количественного анализа рисков наиболее часто используется для программ с высокими бюджетами и почему?

Вопрос 4: Назовите четыре основные стратегии реагирования на негативные риски (угрозы) и приведите пример каждой для программы.

Вопрос 5: Чем отличается «резерв на известные-неизвестные» (contingency reserve) от «резерва на неизвестные-неизвестные» (management reserve)?

Вопрос 6: Как часто необходимо пересматривать реестр рисков программы, и какие события триггерят внеплановый пересмотр?

Вопрос 7: Назовите пять обязательных полей в форме «Запроса на изменение» (Change Request) для программы
Вопрос 8: Какие изменения может утверждать менеджер программы самостоятельно без участия стейкинг-комитета, а какие — нет?

Вопрос 9: Что такое «интегрированный контроль изменений» и почему для программы он важнее, чем для отдельного проекта?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной

	темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод анализа рисков позволяет построить тепловую карту и разделить риски по зонам (красная, желтая, зеленая)?

- а) Анализ чувствительности (Tornado diagram)
- б) Качественный анализ с матрицей вероятности и влияния
- в) Имитационное моделирование Монте-Карло
- г) Анализ дерева решений

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

К какому типу рисков программы относится «риск изменения стратегии компании вышестоящим руководством»?

- а) Технологический риск
- б) Операционный риск
- в) Стратегический (внешний) риск
- г) Риск безопасности

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Стратегия реагирования на негативный риск, при которой программа передает ответственность третьей стороне (например, страховой компании), называется:

- а) Избегание
- б) Передача
- в) Снижение
- г) Принятие

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип резерва предназначен для покрытия «неизвестных-неизвестных» (неидентифицированных рисков) и обычно управляется на уровне руководства компании?

- а) Резерв на известные-неизвестные (contingency reserve)
- б) Резерв на изменения
- в) Управленческий резерв (management reserve)
- г) Операционный резерв

Тест 5. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Кто является типичным владельцем процесса утверждения запросов на изменение, выходящих за пределы делегированных полномочий менеджера программы?

- а) Руководитель проекта внутри программы

- б) Стейринг-комитет (спонсор программы или инвестиционный комитет)
- в) Внешний аудитор
- г) Все члены команды программы голосованием

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ

Тема 3.1. Командная динамика и управление стейкхолдерами

Вопросы для опроса:

Вопрос 1: Какие три ключевые компетенции должны быть у менеджера программы помимо классических проектных навыков (тайм-менеджмент, бюджетирование)?

Вопрос 2: Чем отличается мотивация участников команды программы от мотивации участников отдельного проекта, если они работают в матричной структуре?

Вопрос 3: Какие стадии развития команды (по Такману) наиболее критичны для программы, и почему?

Вопрос 4: Какие оси используются в классической матрице стейкхолдеров для анализа и приоритизации?

Вопрос 5: Как вы будете работать со стейкхолдером, который имеет высокую власть, но низкий интерес к программе?

Вопрос 6: Что такое «скрытые» стейкхолдеры, и почему их идентификация критична для успеха программы?

Вопрос 7: Какие три параметра необходимо определить для каждого стейкхолдера в плане коммуникаций?

Вопрос 8: Почему для стейринг-комитета (спонсоров) предпочтителен формат «дашборд с RAG-светофором и краткими комментариями», а не 50-страничный отчет?

Вопрос 9: Как частота коммуникаций должна меняться при переходе программы от этапа планирования к этапу реализации и далее к завершению?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1. Скрытое сопротивление функционального директора.

Вы – менеджер программы внедрения новой ERP-системы в крупной производственной компании. Программа включает три проекта: настройка ПО, миграция данных и обучение пользователей. Срок реализации – 12 месяцев. На этапе планирования вы идентифицировали всех официальных стейкхолдеров. Однако, на третьем месяце реализации вы замечаете, что директор производственного департамента (г-н Иванов) формально одобряет все решения, но его сотрудники постоянно задерживают предоставление данных для миграции, ссылаясь на «производственную необходимость». Проект обучения согласован, но никто из его отдела не записывается на курсы. Из неформальных бесед вы выясняете, что г-н Иванов опасается, что новая ERP снизит его влияние в компании, так как часть отчётности перейдёт в централизованное управление. При этом в матрице стейкхолдеров он был отнесён к квадранту «высокая власть / высокий интерес» как «активный сторонник».

Контрольные вопросы:

1. Оцените, в какой квадрант матрицы стейкхолдеров фактически попадает г-н Иванов, и почему первоначальная оценка оказалась ошибочной.
2. Предложите конкретные коммуникационные и организационные действия для работы с ним (не менее трёх), чтобы снять сопротивление без эскалации к спонсору.
3. Как вы будете мотивировать сотрудников его отдела на участие в обучении, учитывая двойное подчинение в матричной структуре?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: точно определён фактический квадрант матрицы стейкхолдеров («высокая власть / низкий интерес» или «высокая власть / скрытое сопротивление»), дано развёрнутое объяснение причин ошибочности первоначальной оценки (формальное одобрение, но реальное сопротивление, несовпадение слов и действий). В вопросе 2: предложено не менее трёх конкретных, реалистичных, применимых в данной ситуации коммуникационных и организационных действий (например, личная встреча для выявления опасений, вовлечение в принятие решений, демонстрация выгод для его подразделения, создание «зоны ответственности»). В вопросе 3: предложены эффективные способы мотивации сотрудников с учётом двойного подчинения (например, включение KPI по обучению в функциональные показатели, публичное признание, связь обучения с карьерным ростом, создание внутренних амбассадоров). Ответ логичен, терминологически грамотен, изложен последовательно, с соблюдением научного стиля речи.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 квадрант определён верно, но объяснение причин ошибки неполное; в вопросе 2 предложено три действия, но одно из них недостаточно проработано; в вопросе 3 предложены способы мотивации, но не учтён фактор двойного подчинения. В остальном ответ соответствует требованиям на 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 квадрант определён неверно или объяснение отсутствует; в вопросе 2 предложено только два действия или действия неконкретны; в вопросе 3 предложены способы мотивации без учёта двойного подчинения.
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: в вопросе 1 ответ отсутствует или полностью неверен; в вопросе 2 предложено одно-два действия, не связанные с ситуацией; в вопросе 3 ответ поверхностный или отсутствует.
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенные действия нереалистичны или противоречат управленческим принципам.
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат управления программами.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 3.2. Управление несколькими инициативами (портфелем)

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое «ресурсный конфликт» между инициативами в портфеле, и какие три способа его разрешения существуют?

Вопрос 2. Какой инструмент позволяет визуализировать перегрузку сотрудника, участвующего одновременно в трех инициативах, и определить момент, когда его загрузка превышает 100%?

Вопрос 3. Почему конфликты за ресурсы в портфеле чаще возникают в матричной структуре, чем в проектной?

Вопрос 4. Назовите три типа зависимостей между проектами в программе и приведите пример каждого.

Вопрос 5. Что такое «критическая цепь программы» и как она выявляется?

Вопрос 6. Как часто необходимо проводить синхронизационные встречи между руководителями проектов внутри программы, и что на них должно происходить?

Вопрос 7. В чем разница между использованием диаграммы Ганта для отдельного проекта и для портфеля инициатив?

Вопрос 8. Как работает матрица приоритетов (например, «вес критерия × оценка») для отбора инициатив в портфель?

Вопрос 9. Что такое «пул ресурсов» (resource pool) и как он помогает в управлении портфелем?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1. Ресурсный коллапс в портфеле.

Вы руководитель портфеля инициатив в IT-компании с матричной структурой. В портфеле три активные инициативы:

Инициатива	Приоритет	Требуемый ресурс	Загрузка сейчас	Дедлайн
А. Обновление CRM (стратегическая)	Высокий	Команда из 3 бэкенд-разработчиков	100% (пик)	через 4 недели
Б. Мобильное приложение для клиентов (средний)	Средний	Те же 3 разработчика + 1 фронтенд	80%	через 6 недель
В. Исправление критического бага в платёжном шлюзе	Критический	Те же 3 разработчика (бэкенд)	требуется 100% срочно	вчера (просрочено)

Все три инициативы требуют одних и тех же трёх бэкенд-разработчиков. Физически они не могут работать более 8 часов в день, но суммарная требуемая загрузка превышает 200%. Функциональный руководитель отдела разработки говорит: «Разбирайтесь сами, у меня больше нет людей». Спонсор портфеля требует выполнить всё.

Контрольные вопросы:

1. Рассчитайте фактическую перегрузку ресурсов в человеко-часах (исходя из 40-часовой рабочей недели).

2. Предложите конкретный план разрешения конфликта, используя методы: приоритезация, балансировка загрузки, аутсорсинг, перенос сроков. Укажите, какую инициативу вы остановите или сдвинете и почему.

3. Какой инструмент управления портфелем (пул ресурсов, матрица приоритетов, портфельный Гант) вы примените для предотвращения подобной ситуации в будущем? Опишите коротко процедуру.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: правильно рассчитана фактическая перегрузка ресурсов в человеко-часах (с учётом 40-часовой рабочей недели, пиковой загрузки и срочности), приведены точные цифры. В вопросе 2: предложен конкретный, реалистичный, обоснованный план разрешения конфликта с использованием не менее трёх методов (приоритезация, балансировка загрузки, аутсорсинг, перенос сроков, остановка инициативы). Чётко указано, какая инициатива останавливается или сдвигается, и почему (с опорой на приоритеты и критичность). В вопросе 3: назван адекватный инструмент управления портфелем (пул ресурсов, матрица приоритетов, портфельный Гант), кратко и точно описана процедура его применения для предотвращения подобной ситуации. Ответ логичен, терминологически грамотен, изложен последовательно, с соблюдением научного стиля речи.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 расчёт перегрузки выполнен верно, но не указана единица измерения или допущена арифметическая ошибка; в вопросе 2 план предложен, но обоснование выбора инициативы для остановки неполное; в вопросе 3 инструмент назван верно, но описание процедуры недостаточно детальное. В остальном ответ соответствует требованиям на 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 расчёт перегрузки неверен; в вопросе 2 предложен план, но не указаны конкретные методы или выбор инициативы не

	обоснован; в вопросе 3 инструмент назван, но процедура описана неверно.
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: в вопросе 1 расчёт отсутствует или полностью неверен; в вопросе 2 предложен только один метод или план нереалистичен; в вопросе 3 ответ отсутствует или инструмент не соответствует ситуации.
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенный план противоречит управленческим принципам.
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат управления портфелем.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 3.3. Завершение программы и оценка эффективности.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие три основных сценария могут привести к досрочному завершению программы, даже если цели формально не достигнуты?

Вопрос 2. Почему «достижение всех запланированных выгод» не всегда является обязательным критерием завершения программы?

Вопрос 3. Что означает «завершение программы по инициативе спонсора» и какие риски это несет для команды?

Вопрос 4. Какие три обязательных документа должны быть подготовлены при закрытии каждого проекта внутри программы?

Вопрос 5. Какой процесс освобождения ресурсов должен быть запущен при завершении программы, и кто за него отвечает?

Вопрос 6. Почему финальный отчет программы должен содержать раздел «несбывшиеся ожидания» или «что не было сделано»?

Вопрос 7. Чем отличается «извлеченные уроки» (lessons learned) программы от аналогичного документа в проекте?

Вопрос 8. Какие методы используются для постпрограммной оценки выгод (benefits realization), если выгоды измеримы только через год после закрытия программы?

Вопрос 9. Ч Какие действия необходимо выполнить, чтобы результат программы был успешно передан в операционную деятельность и не «умер» через месяц?

Контрольные задания:

Задание 1. Программа завершена, а выгоды не пришли.

Вы завершили программу по автоматизации складской логистики продолжительностью 2 года. Все три проекта программы закрыты: новая WMS-система внедрена, сотрудники обучены, старые процессы отключены. Финальный отчет подписан, ресурсы освобождены, команда распущена. Однако, через три месяца после завершения программы финансовый директор вызывает вас и предъявляет претензию: в бизнес-кейсе была обещана экономия операционных затрат на складе в размере 20% (\approx 50 млн руб. в год). Фактическая экономия составила лишь 5%. При этом операционный директор говорит: «Система работает, но почему нет экономии – не наше дело, вы обещали». В ходе разбирательства выясняется, что часть сотрудников склада не использует новые функции системы (работают по-старому). Методика расчёта экономии в бизнес-кейсе не была согласована с финансистами. Акты приёмки системы были подписаны без проверки достижения KPI экономии. Передача в эксплуатацию прошла формально, без регламентов и SLA.

Контрольные вопросы:

1. Кто несёт ответственность за недостижение выгод: менеджер программы, спонсор, операционный директор или РМО? Обоснуйте.
2. Разработайте план постпрограммных действий (не менее четырёх шагов), чтобы исправить ситуацию, даже после завершения программы.
3. Какие изменения вы внесёте в процесс завершения будущих программ, чтобы избежать подобного разрыва между «сдачей продукта» и «получением выгод»?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: чётко определён ответственный за недостижение выгод (менеджер программы как основная роль, с распределением доли ответственности между участниками), дано развёрнутое обоснование с опорой на управленческие принципы (кто отвечает за бизнес-кейс, за контроль KPI, за приёмку результатов). В вопросе 2: предложен конкретный план постпрограммных действий (не менее четырёх шагов), реалистичных, применимых в данной ситуации (например, аудит использования системы, переобучение, пересчёт KPI с финансистами, план возврата выгод). В вопросе 3: предложены конкретные изменения в процесс завершения будущих программ (не менее трёх), направленные на устранение разрыва между сдачей продукта и получением выгод (например, включение этапа постпрограммного мониторинга, приёмка по KPI, согласование методики расчёта выгод, регламент передачи в эксплуатацию с SLA). Ответ логичен, терминологически грамотен, изложен последовательно, с соблюдением научного стиля речи.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 ответственность определена верно, но обоснование неполное; в вопросе 2 предложено 4 шага, но один из них недостаточно проработан; в вопросе 3 предложены изменения, но одно из них не связано с проблемой. В остальном ответ соответствует требованиям на 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 ответственность распределена неверно (например, полностью на операционного директора); в вопросе 2 предложено менее 4 шагов или шаги нереалистичны; в вопросе 3 предложены изменения, не решающие проблему.
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: в вопросе 1 ответ отсутствует или полностью неверен; в вопросе 2 предложено 2–3 шага без конкретики; в вопросе 3 ответ поверхностный или отсутствует.
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенные действия противоречат управленческим принципам.
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат управления программами.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

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

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КЗР составляет 12 (пятнадцать) баллов.

Наименование контрольной знаний по разделу	Максимальное количество баллов за работу в рамках КЗР, которое может набрать студент
КЗР 1	5
КЗР 2	5
КЗР 3	6
Итого:	16

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

КЗР-1.

Раздел 1.

Контрольные задания:

Задание 1. Непонятная инициатива в функциональной компании.

Компания «АльфаСтрой» - крупный застройщик с функциональной структурой (директора по строительству, снабжению, финансам, ИТ). Генеральный директор на стратегической сессии поставил цель: «Через 2 года сократить среднее время согласования проектной документации с 30 до 10 дней». Начальник отдела процессов предложил инициативу «Внедрение электронного документооборота (ЭДО) в проектом департаменте». Он написал бизнес-кейс, где обещал экономию 20 млн руб. в год. Гендиректор подписал приказ о запуске «программы ЭДО» и назначил начальника отдела процессов менеджером программы. При этом, бюджет не утверждён, ресурсы не выделены. ИТ-директор говорит: «Это не программа, а один проект». Финансовый директор требует вернуть бизнес-кейс на доработку. Директор по строительству отказывается давать своих сотрудников, ссылаясь на основную деятельность. Через месяц менеджер программы осознал, что непонятно, это инициатива, проект или программа, нет устава, не определены ворота, и он не знает, как действовать в функциональной структуре.

Контрольные вопросы:

1. Дайте правильную классификацию этой деятельности: инициатива, проект или программа? Обоснуйте, используя определения из темы 1.1.

2. Какие этапы жизненного цикла (тема 1.2) уже пройдены, а какие нет? Что необходимо сделать на этапе инициации, чтобы перейти к планированию?

3. Какая организационная структура (тема 1.3) в компании «АльфаСтрой» и какие её недостатки проявляются в данной ситуации? Предложите, как в рамках этой структуры менеджеру программы получить ресурсы.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
5	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: дана правильная классификация (проект, а не программа), приведено развёрнутое обоснование с опорой на определения (ограниченный срок, один результат, один департамент). В вопросе 2: чётко указано, какие этапы жизненного цикла пройдены (инициация — частично), какие нет (планирование, реализация и др.), перечислены конкретные действия для завершения этапа инициации (устав, бюджет, ресурсы, ворота). В вопросе 3: правильно определена организационная структура (функциональная), названы её недостатки, проявляющиеся в ситуации (отсутствие власти у менеджера программы, приоритет функциональных задач), предложены реалистичные способы получения ресурсов в рамках функциональной структуры (согласование с функциональными руководителями через спонсора, приоритезация задач). Ответ логичен, терминологически грамотен, изложен последовательно.
4	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 классификация верна, но обоснование неполное; в вопросе 2 этапы указаны верно, но действия по инициации перечислены не все; в вопросе 3 структура определена верно, но предложения по получению ресурсов недостаточно конкретны. В остальном ответ соответствует требованиям на 5 баллов.
3	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 классификация неверна (программа вместо проекта); в вопросе 2 этапы определены неверно; в вопросе 3 структура определена неверно или недостатки не названы.
2	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: ответы на вопросы поверхностные, отсутствует обоснование; предложения по ресурсам нереалистичны.
1	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Ответы не соответствуют теме или противоречат управленческим принципам.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

КЗР – 2.

Раздел 2.

Контрольные задания:

Задание 1. Плохой бизнес-кейс и лавина изменений.

IT-компания «БетаСофт» решила запустить программу по созданию новой облачной платформы для клиентов. Спонсор – коммерческий директор. Менеджер программы, используя методологию, подготовил бизнес-кейс, устав и начал планирование. На первом входе выяснилось: бизнес-кейс содержит только NPV = 150 млн руб., но не учитывает стратегический критерий (удержание ключевых клиентов) и не анализирует альтернативы. Декомпозиция программы состоит из 15 проектов, но нет выделенных интеграционных точек. Сводный график построен простым суммированием графиков проектов, буферы отсутствуют. Реестр рисков пуст, так как «все риски уже известны в проектах». Через месяц после утверждения программы спонсор внёс запрос на изменение: добавить новый проект по интеграции с системой конкурента (срочно, из-за изменения внешней среды). Менеджер программы растерялся: как оценить влияние, где взять ресурсы, нужно

ли менять бизнес-кейс.

Контрольные вопросы:

1. Какие ошибки допущены при разработке бизнес-кейса и критериев отбора (тема 2.1)? Как их исправить?

2. В чём недостатки декомпозиции, графика и управления рисками (тема 2.2)? Предложите конкретные улучшения.

3. Опишите процедуру управления запросом на изменение (тема 2.3): какие шаги должен сделать менеджер программы, кто утверждает, какие документы обновить.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
5	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: выявлены не менее двух ошибок в бизнес-кейсе (отсутствие стратегического критерия, отсутствие анализа альтернатив), предложены конкретные способы исправления. В вопросе 2: выявлены не менее двух недостатков в декомпозиции, графике и управлении рисками (отсутствие интеграционных точек, отсутствие буферов, пустой реестр рисков), предложены конкретные улучшения. В вопросе 3: описана полная процедура управления запросом на изменение (регистрация, оценка влияния на сроки/бюджет/содержание/риски, утверждение спонсором, обновление документов, коммуникация). Ответ логичен, терминологически грамотен, изложен последовательно.
4	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 ошибки выявлены верно, но исправления описаны неполно; в вопросе 2 недостатки указаны, но улучшения не конкретны; в вопросе 3 процедура описана, но пропущен один шаг. В остальном ответ соответствует требованиям на 5 баллов.
3	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 выявлена только одна ошибка; в вопросе 2 недостатки указаны, но улучшения не предложены; в вопросе 3 процедура описана частично.
2	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: ответы на вопросы поверхностные, отсутствует обоснование; предложения по ресурсам нереалистичны.
1	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Ответы не соответствуют теме или противоречат управленческим принципам.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

КЗР – 3.

Раздел 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Провал коммуникации и хаотичное завершение.

Крупная телеком-компания «Гамма» завершает программу по внедрению сети 5G в трёх городах. Программа длилась 18 месяцев, включала 8 проектов. Менеджер программы уволился за месяц до завершения, назначен новый. Новый менеджер обнаруживает: стейкхолдеры (мэрии городов, местные операторы, регулятор) не информировались последние 3 месяца, некоторые выражают недовольство. Внутренняя команда демотивирована, так как их функциональные руководители уже забрали людей на другие инициативы, но закрытие проектов ещё не

формализовано. Портфель инициатив компании включает ещё 5 других программ, и все они борются за одних и тех же радиоинженеров. Сейчас инженеры одновременно числятся в трёх программах, загрузка 180%. Завершение программы формально не начато: нет финальных отчётов, не подписаны акты приёма сетей от заказчика (технический департамент), выгоды не измерялись, уроки не собраны. Спонсор требует сдать программу через 2 недели, иначе «все усилия насмарку».

Контрольные вопросы:

1. Как восстановить работу со стейкхолдерами и мотивацию команды в условиях высокой нагрузки и демотивации (тема 3.1)?

2. Какие инструменты управления портфелем нужно применить, чтобы разрешить конфликт за радиоинженеров (тема 3.2)?

3. Разработайте план завершения программы (тема 3.3) на ближайшие 2 недели: перечислите ключевые шаги, документы, ответственных.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: предложены конкретные действия по восстановлению работы со стейкхолдерами (не менее трёх) и мотивации команды (не менее двух) с учётом высокой нагрузки и демотивации. В вопросе 2: названы не менее двух инструментов управления портфелем для разрешения конфликта за ресурсы (пул ресурсов, матрица приоритетов, портфельный совет, Resource Gantt), описано их применение. В вопросе 3: разработан конкретный план завершения программы на 2 недели с выделением ключевых шагов, документов и ответственных (не менее четырёх шагов). Ответ логичен, терминологически грамотен, изложен последовательно.
5	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 действия по стейкхолдерам описаны, но по мотивации – неполно; в вопросе 2 инструменты названы, но применение описано поверхностно; в вопросе 3 план содержит 3 шага вместо 4. В остальном ответ соответствует требованиям на 6 баллов.
4	Обучающийся выполнил задания с ошибками. Допущены 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 предложены только действия по стейкхолдерам; в вопросе 2 назван только один инструмент; в вопросе 3 план не содержит ответственных.
3	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 3–5 ошибок. Например: ответы поверхностные, отсутствует обоснование; план завершения нереалистичен.
2	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Ответы не соответствуют теме или противоречат управленческим принципам.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

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

6.1 Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, дать развёрнутый ответ на поставленные вопросы, при решении задачи подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы управления инициативами и программами

Тема 1.1. Понятийный аппарат и классификация ОПК-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Дайте определение понятиям «инициатива», «проект» и «программа». В чём заключаются ключевые различия между ними? Приведите по одному примеру из реальной бизнес-практики для каждого понятия	
2.	По каким признакам классифицируются проекты и инициативы в управленческой практике? Перечислите не менее пяти критериев классификации и для каждого приведите пример	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

В компании «ТехноПром» производственный директор предложил идею: «Нужно автоматизировать складской учёт». Генеральный директор одобрил и поручил менеджеру запустить «программу автоматизации склада». Менеджер начал планировать, но через месяц выяснилось, что: бюджет не утверждён, сроки не определены, результат не сформулирован, а IT-директор говорит: «Это не программа, а один проект внедрения системы учёта».

Контрольные вопросы:

1. К какому понятию (инициатива, проект или программа) относится предложение производственного директора на момент одобрения? Почему?

2. Почему менеджер ошибся, назвав это «программой»? Какие признаки программы отсутствуют?

3. Что нужно сделать, чтобы превратить это в полноценный проект?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что является ключевым отличием программы от проекта?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Программа имеет более короткие сроки реализации</p> <p>б) Программа включает совокупность взаимосвязанных проектов и направлена на достижение выгод, недоступных при управлении ими по отдельности</p> <p>в) Программа не требует утверждения бизнес-кейса</p> <p>г) Программа управляется тем же менеджером, что и проект</p>		
2.	<p>По какому критерию проект классифицируется как инкрементальный или радикальный?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) По масштабу</p> <p>б) По сроку реализации</p> <p>в) По уровню инновационности</p> <p>г) По источнику финансирования</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является главным отличительным признаком «портфеля проектов» от «программы»?

- а) Наличие единого конечного продукта
- б) Обязательная финансовая консолидация
- в) Проекты в портфеле могут быть не связаны между собой общей целью
- г) Наличие единого руководителя для всех элементов

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Совокупность взаимосвязанных проектов, управление которыми скоординировано для получения преимуществ и степени контроля, недоступных при управлении ими по отдельности – это определение:

- а) Инициативы
- б) Портфеля проектов
- в) Проекта

г) Программы

Тест 3. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

К какому виду классификации по масштабу относится программа, которая реализуется в рамках одного отдела компании с бюджетом менее 10% от годового оборота?

- а) Крупномасштабная
- б) Мега-проект
- в) Среднемасштабная
- г) Мелкомасштабная (локальная)

Тест 4. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Инициатива, финансируемая за счет выпуска корпоративных облигаций под конкретную задачу расширения производства, относится к следующему источнику финансирования:

- а) Самофинансирование (собственная прибыль)
- б) Бюджетное финансирование
- в) Долговое финансирование (заемные средства)
- г) Венчурное финансирование

Тест 5. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называется орган управления, который обычно находится на пересечении стратегического менеджмента и управления инициативами и утверждает старт крупных программ?

- а) Собрание акционеров
- б) Функциональный комитет
- в) Проектный комитет (Steering Committee)
- г) Офис управления персоналом (HR)

Тема 1.2. Жизненный цикл инициативы и программы УК-3.3.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Перечислите основные этапы жизненного цикла программы и кратко охарактеризуйте цели и результаты каждого этапа	
2.	Что такое «вороты» (gates) в управлении программой? Какова их роль в жизненном цикле? Приведите пример двух ворот с описанием критериев прохождения	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Компания запустила программу по внедрению корпоративной CRM-системы. Утверждён бизнес-кейс, подписан устав, назначен менеджер программы. На этапе планирования сформировали сводный график из 8 проектов, бюджет 50 млн руб., определили 4 ворота. Однако через 6 месяцев после старта реализации возникли проблемы: два проекта отстают от графика на месяц, бюджет превышен на 15%, один ключевой стейкхолдер (директор по продажам) перестал участвовать в совещаниях, а из реестра рисков реализовался риск «отток ключевого разработчика». Менеджер программы хочет принять решение: продолжать, корректировать или прекращать программу.

Контрольные вопросы:

1. На каком этапе жизненного цикла находится программа? Какой ворот должен быть пройден, и почему возникли проблемы?

2. Какие критерии должны быть выполнены для успешного прохождения ворота на этапе реализации? Какие из них нарушены?

3. Какое решение должен принять менеджер программы (продолжить, скорректировать, прекратить) и какие действия предпринять в первую очередь?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	На каком этапе жизненного цикла программы утверждается устав программы и бизнес-кейс? Варианты ответов: а) Планирование б) Инициация в) Реализация г) Завершение		
2.	Что происходит на воротах (gate) между этапами планирования и реализации программы? Варианты ответов: а) Утверждение бизнес-кейса и назначение менеджера программы б) Проверка готовности плана управления программой, графика, бюджета и реестра рисков перед стартом выполнения проектов в) Подписание финального отчёта и архивирование документов г) Сбор извлечённых уроков и освобождение ресурсов		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 1: На каком этапе жизненного цикла инициативы происходит назначение руководителя проекта (PM) и формирование команды?

- а) Инициация
- б) Планирование
- в) Реализация
- г) Завершение

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является признаком успешного завершения этапа «реализация» для типовой инициативы?

- а) Утвержден устав проекта
- б) Создана детальная сетевая диаграмма
- в) Получен продукт, соответствующий требованиям качества, и подписан акт приемки
- г) Все члены команды получили премию

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

В модели Stage-Gate (Роберт Купер) на входе между этапами «Реализация» и «Завершение» главным критерием для «зеленого света» является:

- а) Освоение 100% бюджета
- б) Успешное прохождение приемочных испытаний и достижение критериев приемки
- в) Отсутствие конфликтов в команде
- г) Соблюдение первоначального графика с точностью до дня

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называется документ, который готовится к каждому вороту и содержит анализ выполнения планов, рисков и обоснование дальнейшего продолжения?

- а) Паспорт проекта
- б) Реестр стейкхолдеров
- в) Пакет принятия решения (Decision package)
- г) Коммерческое предложение

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Кто из перечисленных заинтересованных сторон обычно является «владельцем ворот» (gate owner) на крупной программе, если инициатива выходит за рамки одного департамента?

- а) Руководитель проекта (Project Manager)
- б) Координатор проектного офиса
- в) Спонсор или Стейринг-комитет
- г) Внешний аудитор

Тема 1.3. Организационные структуры управления программами УК-3.3.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Перечислите основные типы организационных структур управления программами. Опишите преимущества и недостатки каждого типа	
2.	В чём заключаются основные недостатки матричной структуры управления программами? Какие механизмы используются для их минимизации?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Компания «АльфаСтрой» имеет функциональную структуру (директора по строительству, снабжению, финансам, ИТ). Генеральный директор назначил менеджера программы по внедрению системы электронного документооборота (ЭДО). Менеджер программы не может получить сотрудников ИТ-департамента и отдела снабжения, так как их руководители говорят: «У нас своя работа, мы не можем отвлекаться». Спонсор (генеральный директор) не выделил бюджет и не издал приказ о приоритетах.

1. Как менеджеру программы действовать в функциональной структуре для получения ресурсов?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип организационной структуры характеризуется тем, что менеджер программы не имеет формальной власти над ресурсами, а сотрудники подчиняются только своим функциональным руководителям? Варианты ответов: а) Проектная структура б) Матричная структура в) Функциональная структура г) Сетевая структура		
2.	Какое из перечисленных действий наиболее эффективно для минимизации недостатка «двойного подчинения» в матричной структуре? Варианты ответов: а) Упразднение функциональных руководителей б) Чёткое разграничение полномочий в уставе: функциональный руководитель отвечает за «как делать», менеджер программы - за «что делать» в) Переход к чисто проектной структуре г) Увеличение числа уровней иерархии		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая организационная структура характеризуется двойным подчинением сотрудника (функциональному руководителю и руководителю проекта) и наиболее часто используется в программах средней сложности?

- а) Функциональная
- б) Проектная
- в) Матричная
- г) Дивизиональная

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главным недостатком чисто функциональной структуры для управления крупной инициативой?

- а) Отсутствие карьерного роста у специалистов
- б) Сложность координации между разными функциональными подразделениями (долгие согласования)
- в) Невозможность использовать дорогое оборудование
- г) Отсутствие бюджета на проекты

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Кто из перечисленных участников несет ответственность за то, чтобы выгоды от программы были измеримы и реально достигнуты после завершения проектов?

- а) Менеджер проекта
- б) Спонсор программы
- в) Менеджер программы
- г) Члены проектной команды

Тест 4.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Если в ходе программы возникает конфликт между двумя функциональными директорами (например, производство против ИТ) из-за выделения ресурсов, и менеджер программы не может его разрешить, то эскалация происходит к:

- а) Руководителю проекта нижнего уровня
- б) Спонсору программы (или Стейринг-комитету)
- в) Программному офису (РМО) в роли аудитора
- г) Внешнему консультанту

Тест 5.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных функций НЕ относится к типовым функциям программного офиса (РМО)?

- а) Разработка и поддержка стандартов управления проектами
- б) Непосредственное производство продукта программы
- в) Мониторинг и отчетность по портфелю инициатив для топ-менеджмента
- г) Обучение и коучинг руководителей проектов

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ И ПРОГРАММАМИ

Тема 2.1. Инициация и отбор инициатив ОПК-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Каковы основные источники возникновения инициатив в организации? Перечислите не менее четырёх источников и приведите примеры.	
2.	По каким критериям осуществляется отбор и приоритезация инициатив перед запуском? Перечислите не менее пяти критериев и кратко охарактеризуйте каждый.	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

В компании «ТехноЛидер» поступило три инициативы:

Инициатива А: внедрение CRM-системы (NPV = 80 млн руб., срок окупаемости 1,5 года, стратегическое соответствие - высокое, требует 3 разработчиков на 6 месяцев).

Инициатива Б: разработка мобильного приложения (NPV = 120 млн руб., срок окупаемости 2 года, стратегическое соответствие - среднее, требует 2 разработчиков на 8 месяцев).

Инициатива В: доработка системы безопасности в связи с новыми требованиями регулятора (NPV = -10 млн руб., срок окупаемости отсутствует, стратегическое соответствие - критическое, срок исполнения - 3 месяца, иначе штраф 50 млн руб., требует 1 разработчика на 3 месяца).

Все три инициативы требуют одних и тех же разработчиков, которых в компании всего 3. Ресурсный пул - 3 человека, каждый может работать только над одной инициативой одновременно.

Контрольные вопросы:

1. Используя критерии отбора (финансовые, стратегические, срочность, ресурсы), определите приоритет инициатив. Какая инициатива должна быть запущена в первую очередь и почему?

2. Какие инициативы можно запустить параллельно, а какие — последовательно, учитывая ограничение в 3 разработчика?

3. Какой метод приоритезации наиболее подходит для данной ситуации и почему?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой критерий отбора инициатив является наиболее важным при наличии обязательных требований регулятора (например, нового закона о персональных данных)? Варианты ответов: а) Финансовые критерии (NPV, ROI) б) Срочность и обязательность (юридические риски, штрафы) в) Количество вовлечённых стейкхолдеров г) Уровень инновационности		
2.	Какая последовательность действий наиболее правильная при приоритезации портфеля инициатив в условиях ограниченных ресурсов? Варианты ответов: а) Финансовые → стратегические → обязательные б) Обязательные (юридические риски) → стратегические → финансово выгодные в) Только финансово выгодные, остальные отклонить г) Стратегические → финансовые → срочные		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

К какому источнику возникновения инициатив относится запуск программы по импортозамещению критического ПО после введения санкций?

- а) Стратегия компании
- б) Операционная проблема
- в) Внешняя среда
- г) Внутренняя инновация

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных инициатив наиболее типично возникает из операционной проблемы?

- а) Открытие филиала в новой стране
- б) Снижение времени простоя оборудования на заводе с 12% до 5%
- в) Запуск новой линейки продуктов премиум-класса

г) Слияние с конкурентом

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Запишите только букву выбранного варианта ответа.

Какой экономический критерий показывает, сколько времени потребуется, чтобы кумулятивный денежный поток от инициативы сравнялся с начальными инвестициями?

- А) NPV (чистая приведенная стоимость)
- Б) IRR (внутренняя норма доходности)
- В) Срок окупаемости (Payback period)
- Г) ROI (рентабельность инвестиций)

Тест 4.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Запишите только букву выбранного варианта ответа.

Если компания решает запустить инициативу с низким финансовым NPV, но которая критически важна для выполнения нового государственного стандарта, то какой критерий отбора стал решающим?

- а) Экономический
- б) Стратегический (соответствие требованиям внешней среды)
- в) Рисковый (минимизация риска штрафов)
- г) Технологический

Тест 5.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Запишите только букву выбранного варианта ответа.

Какой документ официально уполномочивает менеджера программы использовать ресурсы организации и запускать проекты в рамках программы?

- а) Бизнес-кейс
- б) Устав программы (Program Charter)
- в) Протокол стратегической сессии
- г) Реестр рисков

Тема 2.2. Планирование и контроль программ ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Что такое структура разбиения работ (WBS) программы? Из каких элементов она состоит и какие принципы соблюдаются при её построении?	
2.	Какие методы используются для контроля исполнения программы? Опишите метод освоенного объема (EVM) и его ключевые показатели.	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Компания реализует программу по внедрению ERP-системы. Плановая длительность - 12 месяцев, бюджет - 120 млн руб. На отчётную дату (6 месяцев) по плану должно быть выполнено 50% работ (PV = 60 млн руб.). Фактические затраты составили 75 млн руб. (AC). При проверке выяснилось, что выполнено только 40% работ (EV = 48 млн руб.). Менеджер программы докладывает: «Мы потратили 75 млн, но всё идёт по плану». Спонсор требует объяснений.

Контрольные вопросы:

1. Рассчитайте отклонение по стоимости (CV) и отклонение по срокам (SV). Что они показывают?
2. Рассчитайте индексы выполнения стоимости (CPI) и сроков (SPI). Какова эффективность программы?
3. Какой прогноз по общей стоимости программы (EAC) и какой прогноз по отклонению (VAC), если текущая эффективность сохранится? Что должен доложить менеджер спонсору?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель метода освоенного объёма (EVM) позволяет оценить эффективность использования бюджета программы на текущий момент? Варианты ответов: а) Отклонение по срокам (SV) б) Индекс выполнения стоимости (CPI) в) Плановая стоимость (PV) г) Отклонение по завершении (VAC)		
2.	Что означает ситуация, когда индекс выполнения сроков (SPI) = 0,85? Варианты ответов: а) Программа опережает график на 15% б) Программа отстаёт от графика на 15% в) Программа укладывается в бюджет на 85% г) Программа перерасходует бюджет на 15%		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является минимальным элементом декомпозиции работ в программе (Program WBS)?

- а) Отдельная задача длительностью до 8 часов
- б) Проект или крупный этап программы
- в) Рабочий пакет (work package) проекта
- г) Операционная активность

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называются точки в структуре программы, где объединяются результаты нескольких проектов для создания общего продукта программы?

- а) Контрольные точки (milestones)
- б) Интеграционные точки
- в) Бюджетные окна
- г) Ресурсные пулы

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод агрегирования бюджетов предусматривает добавление общего резерва на программу сверх сумм бюджетов отдельных проектов?

- а) Прямое суммирование
- б) Сверху вниз с урезанием
- в) Снизу вверх с резервированием
- г) Конкурсный

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Для чего в сводном графике программы создаются «буферы» (буферы проекта / буферы ресурсов)?

- а) Для повышения нагрузки на команду
- б) Для поглощения задержек, возникающих в одном проекте, чтобы они не повлияли на последующие
- в) Для замены детального планирования
- г) Для сокращения общего срока программы

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных КРІ относится к контролю достижения выгод (benefits) программы, а не к контролю исполнения?

- а) SPI (индекс выполнения сроков)
- б) Фактическая доля рынка после запуска продукта программы
- в) Количество закрытых критических дефектов в проекте
- г) Освоенный объем бюджета (EV)

Тема 2.3. Управление рисками и изменениями ОПК-4.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Опишите полный процесс управления рисками программы. Какие методы используются на этапах идентификации, анализа и планирования реагирования на риски?	
2.	Опишите процедуру управления запросом на изменение в программе. Какие шаги должен выполнить менеджер программы, кто утверждает изменения и какие документы подлежат обновлению?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Компания реализует программу по запуску нового производственного цеха. На этапе монтажа оборудования выяснилось, что поставщик задерживает поставку критического станка на 2 месяца. В реестре рисков этот риск был идентифицирован, но оценён как «низкая вероятность / низкое влияние», план реагирования не разработан. Менеджер программы получает запрос на изменение: заменить станок на аналог другого производителя, который дороже на 15%, но доступен через 2 недели. Спонсор требует оценить все варианты.

Контрольные вопросы:

1. Какие ошибки были допущены при управлении рисками? Что нужно было сделать на этапе планирования?
2. Какова процедура рассмотрения запроса на изменение в данной ситуации? Какие варианты решений можно предложить?
3. Какие документы программы должны быть обновлены после утверждения изменения (если замена станка будет принята)??

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод управления рисками предполагает создание бюджетного и временного резервов для покрытия непредвиденных последствий без изменения плана программы? Варианты ответов: а) Уклонение б) Передача в) Снижение г) Принятие.		
2.	Кто должен утверждать запрос на изменение, который приводит к увеличению бюджета программы на 20% и сдвигу сроков завершения на 3 месяца?		

	<p>Варианты ответов:</p> <p>а) Менеджер программы самостоятельно</p> <p>б) Функциональный руководитель</p> <p>в) Комитет по изменениям с обязательным утверждением спонсором</p> <p>г) Команда программы голосованием</p>		
--	---	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод анализа рисков позволяет построить тепловую карту и разделить риски по зонам (красная, желтая, зеленая)?

- а) Анализ чувствительности (Tornado diagram)
- б) Качественный анализ с матрицей вероятности и влияния
- в) Имитационное моделирование Монте-Карло
- г) Анализ дерева решений

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

К какому типу рисков программы относится «риск изменения стратегии компании вышестоящим руководством»?

- а) Технологический риск
- б) Операционный риск
- в) Стратегический (внешний) риск
- г) Риск безопасности

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Стратегия реагирования на негативный риск, при которой программа передает ответственность третьей стороне (например, страховой компании), называется:

- а) Избегание
- б) Передача
- в) Снижение
- г) Принятие

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип резерва предназначен для покрытия «неизвестных-неизвестных» (неидентифицированных рисков) и обычно управляется на уровне руководства компании?

- а) Резерв на известные-неизвестные (contingency reserve)
- б) Резерв на изменения
- в) Управленческий резерв (management reserve)
- г) Операционный резерв

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Кто является типичным владельцем процесса утверждения запросов на изменение, выходящих за пределы делегированных полномочий менеджера программы?

- а) Руководитель проекта внутри программы
- б) Стейринг-комитет (спонсор программы или инвестиционный комитет)
- в) Внешний аудитор
- г) Все члены команды программы голосованием

РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНИЦИАТИВАМИ

Тема 3.1. Командная динамика и управление стейкхолдерами ОПК-2.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Опишите этапы развития команды по модели Такмана (Tuckman). Какие действия менеджера программы требуются на каждом этапе для формирования эффективной команды?	
2.	Что такое матрица «власть - интерес» (матрица стейкхолдеров)? Как она используется для выбора стратегии взаимодействия с различными группами стейкхолдеров?	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

В компании запущена программа по внедрению корпоративной ERP-системы. Команда программы сформирована из 12 человек: представители ИТ, финансов, производства, закупок и HR. Спонсор — финансовый директор. Через месяц после старта менеджер программы замечает проблемы: ИТ-специалисты и финансисты постоянно конфликтуют (этап бурления). Директор производства, ключевой стейкхолдер, перестал отвечать на письма и не приходит на совещания. Команда жалуется, что цели программы постоянно меняются, а спонсор даёт противоречивые указания.

Контрольные вопросы:

1. На каком этапе командной динамики (по Такману) находится команда? Какие действия менеджера программы требуются на этом этапе?
2. Какой квадрант матрицы «власть — интерес» занимает директор производства? Какая стратегия взаимодействия с ним должна быть применена?
3. Что делать с противоречивыми указаниями спонсора? Какие инструменты управления стейкхолдерами помогут решить эту проблему?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой этап командной динамики по модели Такмана характеризуется возникновением конфликтов, борьбой за влияние и снижением продуктивности?		

	Варианты ответов: а) Формирование (Forming) б) Бурление (Storming) в) Нормализация (Norming) г) Выполнение (Performing)		
2.	Какая стратегия взаимодействия рекомендуется для стейкхолдера, находящегося в квадранте «высокая власть / низкий интерес» матрицы «власть — интерес»? Варианты ответов: а) Активное управление б) Держать в курсе в) Информировать г) Минимальные усилия		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая стадия развития команды по Такману характеризуется конфликтами и борьбой за роли?

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

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой процесс управления проектами фокусируется на идентификации, оценке и последующем получении запланированных выгод от реализации проекта, а не только на контроле сроков и бюджета?

- а) Управление бюджетом
- б) Управление выгодами (benefits management)
- в) Составление сетевого графика
- г) Ведение реестра рисков проекта

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

В матрице стейкхолдеров, где ось X - уровень интереса, ось Y - уровень власти, в какой квадрант попадают стейкхолдеры, требующие «тесного управления и вовлечения»?

- а) Низкий интерес / низкая власть
- б) Высокий интерес / низкая власть
- в) Низкий интерес / высокая власть
- г) Высокий интерес / высокая власть

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод наиболее эффективен для выявления «скрытых» стейкхолдеров программы?

- а) Анализ устава программы
- б) Интервью с ключевыми информантами и мозговой штурм команды
- в) Формальный запрос в отдел кадров
- г) Изучение финансовой отчетности

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Для какого типа стейкхолдеров наиболее подходит формат «еженедельный дашборд с RAG-индикаторами и краткими комментариями»?

- а) Внутренняя команда разработки
- б) Стейринг-комитет (спонсоры)
- в) Подрядчики, выполняющие рутинные работы
- г) Технические эксперты, тестирующие продукт

Тема 3.2. Управление несколькими инициативами (портфелем) ОПК-2.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Что такое управление портфелем инициатив? Какие задачи решает портфельное управление и чем оно отличается от управления отдельной программой?	
2.	Какие инструменты используются для управления портфелем инициатив? Опишите не менее трёх инструментов и их применение.	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

В IT-компании одновременно выполняются 4 инициативы, требующие одних и тех же бэкэнд-разработчиков (всего 4 человека). Портфельный менеджер обнаружил:

Инициатива	Приоритет	Требуется разработчиков	Загрузка сейчас	Дедлайн	Статус
А (новый API для клиентов)	Высокий	4 человека	100%	через 2 недели	В работе
Б (исправление критического бага)	Критический	2 человека	0% (не начата)	вчера (просрочен)	Не начата
В (внутренний инструмент аналитики)	Средний	2 человека	100% (пик)	через 4 недели	В работе
Г (экспериментальный проект)	Низкий	3 человека	50%	через 8 недель	В работе

Все 4 разработчика уже загружены на 100% в инициативах А и В. Инициатива Б требует срочного запуска, но свободных ресурсов нет. Функциональный руководитель говорит: «Решайте сами, я не могу никого снять с задач».

Контрольные вопросы:

1. Используя методы приоритизации, определите, какую инициативу нужно остановить или приостановить, чтобы освободить ресурсы для инициативы Б. Обоснуйте решение.
2. Как перераспределить ресурсы (кто на какие инициативы пойдёт) после остановки/приостановки?
3. Какой инструмент портфельного управления (пул ресурсов, матрица приоритетов, портфельный Гант) нужно было применить, чтобы избежать этой ситуации? Опишите процедуру.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой инструмент портфельного управления позволяет визуализировать загрузку каждого сотрудника по неделям и выявлять периоды перегрузки? Варианты ответов: а) Матрица приоритетов (стратегическая матрица) б) Пузырьковая диаграмма в) Гант ресурсов г) Портфельный дашборд		
2.	Какая из перечисленных задач относится к функциям портфельного управления? Варианты ответов: а) Детальное планирование задач каждого проекта б) Стратегическое выравнивание инициатив и распределение ресурсов между ними в) Разработка архитектуры программного обеспечения г) Найм сотрудников в команду проекта		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называется метод разрешения ресурсного конфликта, при котором задачи сдвигаются во времени в пределах доступного резерва, чтобы выровнять пики нагрузки?

- а) Приоритизация
- б) Балансировка загрузки
- в) Аутсорсинг
- г) Критический анализ

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент лучше всего подходит для визуализации перегрузки конкретного сотрудника, который участвует в нескольких инициативах одновременно?

- а) Диаграмма Ганта портфеля
- б) Матрица приоритетов
- в) Гистограмма загрузки ресурса
- г) Сетевая диаграмма

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Зависимость, при которой проект «Настройка серверов» не может начаться, пока проект «Разработка ПО» не предоставит сборку для тестирования, называется:

- а) Финансовой зависимостью
- б) Ресурсной зависимостью
- в) Технологической (содержательной) зависимостью
- г) Административной зависимостью

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Последовательность взаимозависимых проектов, определяющая минимальную длительность программы с учетом ресурсных ограничений, называется:

- а) Диаграммой Ганта
- б) Критической цепью программы
- в) Матрицей ответственности
- г) Дорожной картой

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент позволяет ранжировать инициативы по взвешенной сумме баллов по нескольким критериям (стратегия, экономика, риски)?

- а) Диаграмма Ганта
- б) Матрица приоритетов (взвешенная оценка)
- в) Сетевой график
- г) Реестр рисков

Тема 3.3. Завершение программы и оценка эффективности ОПК-2.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие критерии свидетельствуют о необходимости завершения программы? Опишите процедуры формального закрытия программы	
2.	Какие методы используются для оценки эффективности программы? Опишите не менее трёх методов и их применение.	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Компания завершила программу по внедрению CRM-системы длительностью 18 месяцев. Все три проекта программы закрыты, система работает, сотрудники обучены. Финальный отчет подписан, команда распущена. Однако через три месяца финансовый директор предъявляет претензию: в бизнес-кейсе была обещана экономия операционных затрат на отдел продаж в размере 30 млн руб. в год. Фактическая экономия составила 8 млн руб. Операционный директор говорит: «Система работает, но почему нет экономии — не наше дело, вы обещали». В ходе разбирательства выясняется: часть менеджеров по продажам не использует новые функции CRM (работают по-старому), методика расчёта экономии в бизнес-кейсе не была согласована с финансистами, акты приёмки системы подписаны без проверки достижения KPI экономии.

Контрольные вопросы:

1. Кто несёт ответственность за недостижение заявленных выгод? Перечислите доли ответственности (в %) для менеджера программы, спонсора, операционного директора и РМО.

2. Разработайте план постпрограммных действий (не менее 4 шагов), чтобы исправить ситуацию, даже после формального завершения программы.

3. Какие изменения нужно внести в процесс завершения будущих программ, чтобы избежать разрыва между «сдачей продукта» и «получением выгод»?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какой метод оценки эффективности программы позволяет сбалансировать финансовые и нефинансовые показатели (клиенты, процессы, обучение)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) ROI (Return on Investment)</p> <p>б) NPV (Net Present Value)</p> <p>в) Сбалансированная система показателей (BSC)</p> <p>г) Срок окупаемости (Payback Period)</p>		
2.	<p>Что является обязательным элементом процедуры завершения программы для того, чтобы организация не повторяла ошибки в будущих инициативах?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Проведение церемонии закрытия с торжественным ужином</p> <p>б) Сбор извлечённых уроков (ретроспектива) и их документальное оформление</p> <p>в) Увольнение менеджера программы, если выгоды не достигнуты</p> <p>г) Публикация пресс-релиза о завершении программы</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод оценки эффективности программы позволяет сбалансировать финансовые и нефинансовые показатели (клиенты, процессы, обучение)?

- а) ROI (Return on Investment)
- б) NPV (Net Present Value)
- в) Сбалансированная система показателей (BSC)
- г) Срок окупаемости (Payback Period)

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является обязательным элементом процедуры завершения программы для того, чтобы организация не повторяла ошибки в будущих инициативах?

- а) Проведение церемонии закрытия
- б) Сбор извлечённых уроков (ретроспектива)
- в) Публикация пресс-релиза о завершении
- г) Освобождение ресурсов

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой критерий свидетельствует о необходимости досрочного прекращения программы?

- а) Выполнение всех проектов программы
- б) Изменение стратегии организации, при котором программа потеряла актуальность
- в) Подписание финального отчёта
- г) Освобождение всех ресурсов

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что должно быть подписано до формального закрытия программы?

- а) Устав программы
- б) Бизнес-кейс
- в) Акты приёмки результатов программы заказчиком
- г) Реестр рисков

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой показатель используется для оценки экономической эффективности программы?

- а) SPI (индекс выполнения сроков)
- б) CPI (индекс выполнения стоимости)
- в) ROI (возврат на инвестиции)
- г) Степень достижения стратегических KPI

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS при зачете с оценкой

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Перед каждым лекционным занятием рекомендуется: просмотреть тему предстоящей лекции по рабочей программе дисциплины; вспомнить основные понятия и термины, изученные на предыдущих лекциях и имеющие отношение к новой теме; ознакомиться с краткими определениями ключевых терминов (представленными в глоссарии или методических указаниях); сформулировать вопросы, возникшие при предварительном

ознакомлении с темой, для уточнения на лекции. В ходе лекционного занятия необходимо вести конспект, фиксируя основные понятия, определения, схемы и примеры, приводимые преподавателем. Не следует стремиться к дословной записи лекции – важно выделять главное, записывать тезисно, своими словами. При возникновении вопросов рекомендуется фиксировать их в конспекте для последующего обсуждения на семинарском занятии или консультации. После лекции целесообразно в течение 1–2 дней просмотреть конспект, восстановить пропущенные фрагменты, выделить основные тезисы. При необходимости следует обратиться к рекомендуемой литературе для углубления понимания материала. Такой подход обеспечивает прочное усвоение знаний и формирует основу для успешного выполнения практических заданий. Систематическая подготовка к лекциям, дисциплинированность и самоконтроль являются залогом успешного освоения дисциплины и развития творческого потенциала обучающегося.

Самостоятельная работа на лекции.

Самостоятельная работа на лекции является важнейшим элементом освоения дисциплины, позволяющим превратить пассивное восприятие информации в активный творческий процесс. Главная задача обучающегося на лекции – не механическое фиксирование слов преподавателя, а осмысленное восприятие, анализ и структурирование учебного материала. Для эффективной самостоятельной работы на лекции необходимо соблюдать следующие правила:

1. Предварительная подготовка к лекции. Как уже отмечалось, перед лекцией следует ознакомиться с её темой и ключевыми понятиями. Это создаёт основу для активного восприятия и позволяет выделять главное в ходе изложения материала.

2. Ведение рабочего конспекта. Конспект лекции должен быть не стенограммой, а результатом самостоятельной переработки информации. Рекомендуется: записывать тему, план лекции и основные вопросы; фиксировать ключевые понятия и их определения; использовать сокращения и условные обозначения для ускорения записи; оставлять поля для последующих пометок и уточнений; выделять главные мысли с помощью маркеров или подчёркиваний.

3. Активное слушание и мысленная обработка информации. В ходе лекции необходимо: мысленно выделять основные тезисы и аргументы; устанавливать связи между новым материалом и ранее изученным; сопоставлять излагаемые положения с известными фактами и примерами; выявлять противоречия и неясности для последующего уточнения.

4. Постановка уточняющих вопросов. Если какой-либо материал остался непонятым, следует зафиксировать вопрос в конспекте и задать его преподавателю: во время лекции (если формат занятия допускает вопросы); на семинарском занятии; на индивидуальной консультации.

5. Визуализация информации. Для лучшего усвоения материала рекомендуется использовать схемы, таблицы, ментальные карты, фиксируя связи между понятиями и последовательность изложения. Визуальные формы записи помогают увидеть логику предмета и быстрее восстанавливать материал при повторении.

6. Сопутствующая работа с дополнительными материалами. Если преподаватель ссылается на схемы, графики, таблицы или иные визуальные материалы, следует фиксировать их в конспекте (зарисовывать или делать пометки). При использовании презентаций можно записывать номера слайдов, на которых представлен важный материал.

7. Самоконтроль в ходе лекции. Обучающемуся следует постоянно контролировать степень понимания излагаемого материала. Если возникает ощущение, что восприятие информации ослабевает или материал становится непонятным, необходимо: вернуться к последнему понятному тезису и восстановить логическую цепочку; сделать короткую паузу в записи, чтобы осмыслить услышанное; задать уточняющий вопрос (при возможности); зафиксировать проблемное место для последующего прояснения.

8. Завершающая работа с конспектом после лекции. В течение одного-двух дней после лекции необходимо: просмотреть конспект, восстанавливая пропущенные фрагменты по памяти или с помощью учебной литературы; выделить основные тезисы и выводы; дополнить конспект схемами и таблицами, если они не были составлены в ходе лекции; сформулировать вопросы, оставшиеся невыясненными, и подготовить их для обсуждения на семинаре.

Самостоятельная работа на лекции требует дисциплины, сосредоточенности и активной умственной деятельности. Только при таком подходе лекционное занятие становится не формой пассивного получения информации, а инструментом развития творческого мышления и профессиональных компетенций. Обучающийся, освоивший методы самостоятельной работы на лекции, приобретает навыки, необходимые для эффективного обучения и будущей профессиональной деятельности.

Подготовка к практическим занятиям.

Практические занятия предназначены для углубленного изучения дисциплины, закрепления теоретического материала, полученного на лекциях, и формирования практических навыков применения методов креативного мышления в управленческой деятельности. Успешное освоение дисциплины в значительной степени зависит от качества подготовки к практическим занятиям. Главное в период подготовки к практическим занятиям – научиться самостоятельно анализировать учебный материал, применять теоретические знания для решения практических задач, развивать свои творческие способности и овладевать навыками коллективной творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и четко планировать свое рабочее время.

Подготовка к каждому практическому занятию начинается с ознакомления с его темой, целями и перечнем вопросов, выносимых на обсуждение. Эта информация содержится в рабочей программе дисциплины и методических указаниях. Обучающийся должен четко представлять, какие вопросы будут рассматриваться на занятии, и какие задания предстоит выполнить. Затем следует обратиться к лекционному материалу по соответствующей теме. Необходимо внимательно просмотреть конспект лекции, восстановить в памяти основные понятия, определения и теоретические положения. Если какие-то фрагменты лекции остались непонятыми, следует обратиться к рекомендуемой литературе или сформулировать вопросы для уточнения на практическом занятии. После повторения лекционного материала необходимо изучить ключевые термины по теме. Желательно не просто прочитать определения, а попытаться воспроизвести их по памяти, проверить понимание на примерах. Хорошим методом самопроверки является составление собственного словарика терминов по каждой теме.

Следующий этап – выполнение практических заданий, предусмотренных для самостоятельной подготовки. Это могут быть тестовые задания, ситуационные задачи (кейсы), упражнения на применение методов креативного мышления, логические задачи, задания на генерацию идей. При выполнении заданий важно не просто найти ответ, а понять логику решения, освоить метод, который был использован. При решении кейсов и ситуационных задач рекомендуется следующая последовательность действий. Внимательно прочитать условие задачи, выделить ключевую проблему. Определить, какие теоретические положения и методы креативного мышления могут быть применены для её решения. Сформулировать возможные варианты решения, даже если они кажутся неочевидными или нестандартными. Выбрать наиболее оптимальный вариант и обосновать свой выбор.

При подготовке к творческим заданиям, связанным с генерацией идей и применением методов активизации креативного мышления (мозговой штурм, синектика, метод фокальных объектов, метод шести шляп и др.), необходимо предварительно изучить суть метода, его алгоритм и правила применения. Полезно выполнить пробное упражнение самостоятельно, чтобы почувствовать специфику метода и выявить возможные трудности.

При подготовке к терминологическому диктанту или тестированию следует составить список ключевых терминов по теме и проверить себя, письменно воспроизводя определения. Особое внимание нужно обратить на термины, которые вызывают затруднения, а также на формулировки, требующие различения близких по смыслу понятий.

Четкое планирование своего рабочего времени является необходимым условием для успешной подготовки. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный план работы с учетом времени на подготовку по всем дисциплинам. На подготовку к одному практическому занятию рекомендуется выделять не менее двух-трех часов. Распределять подготовку целесообразно на два-три дня, а не откладывать на последний вечер перед занятием. В первый день можно

повторить лекционный материал и изучить ключевые термины. Во второй день – выполнить практические задания. В третий день – проверить себя, повторить сложные вопросы и сформулировать вопросы для обсуждения. В конце каждого дня целесообразно подводить итог: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли отступлений. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Самоконтроль является необходимым условием успешной учебы. Обучающийся считается готовым к практическому занятию, если он знает тему и ключевые понятия занятия, освоил теоретический материал в объеме, достаточном для выполнения практических заданий, выполнил все обязательные задания для самостоятельной подготовки, сформулировал вопросы по неясным моментам для обсуждения на занятии и имеет при себе необходимые материалы: конспект лекций, выполненные задания, учебные пособия.

Одной из распространенных ошибок является подготовка только к воспроизведению теории без отработки практических навыков. Чтобы преодолеть эту ошибку, необходимо выполнять практические задания даже в том случае, если они не являются обязательными для сдачи. Именно практическая отработка формирует необходимые компетенции. Другая ошибка – поверхностное чтение литературы без осмысления и конспектирования. Чтение должно быть активным: полезно делать выписки ключевых положений, составлять схемы, фиксировать возникающие вопросы.

Многие обучающиеся откладывают подготовку на последний вечер перед занятием. Такой подход не позволяет качественно освоить материал, особенно если тема сложная или требует выполнения творческих заданий. Лучше распределять подготовку на несколько дней, осваивая материал постепенно. Некоторые обучающиеся игнорируют выполнение творческих заданий, полагая, что это «не обязательно». Однако творческие навыки, связанные с генерацией идей, применением эвристических методов, решением нестандартных задач, формируются только через практику. Без самостоятельного выполнения таких заданий невозможно освоить дисциплину на должном уровне. Систематическая и добросовестная подготовка к практическим занятиям является необходимым условием для формирования профессиональных компетенций, развития творческого мышления и успешного освоения дисциплины в целом. Обучающийся, регулярно и качественно готовящийся к практическим занятиям, приобретает навыки самостоятельной работы, необходимые для эффективной профессиональной деятельности в будущем.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания темы и количества отведенного времени на её изучение, практическое занятие может состоять из четырёх-пяти частей.

Первая часть – опрос по теоретическим вопросам, определённым программой дисциплины. Данный этап проводится в форме фронтальной беседы со всей группой или индивидуального опроса. Преподаватель проверяет знание обучающимися ключевых понятий креативного мышления, основных методов активизации творчества, а также понимание особенностей их применения в управленческой деятельности. Примерная продолжительность – до 15 минут.

Вторая часть – выполнение тестовых заданий. Обучающимся предлагаются тестовые задания закрытого типа (четыре варианта ответа, один верный) по теме практического занятия. Тесты могут включать вопросы на знание определений, классификацию методов, выявление соответствия между понятиями и их характеристиками. Выполнение тестов осуществляется индивидуально, после чего проводится коллективная проверка и разбор ошибок. Примерная продолжительность – 10–15 минут.

Третья часть – работа с терминологическим словарём. На этом этапе может проводиться терминологический диктант (письменное воспроизведение определений ключевых терминов) или устное опровержение понятий. Обучающиеся должны продемонстрировать точное понимание терминов по изучаемой теме. Возможен вариант взаимопроверки, когда студенты обмениваются работами и проверяют друг друга по эталону. Примерная продолжительность – 10–15 минут.

Четвёртая часть – решение мини-кейсов и практических задач. Обучающимся предлагаются ситуационные задачи (мини-кейсы), требующие применения методов креативного мышления для поиска решения. Задания могут быть следующих типов: формулировка противоречий и идеального конечного результата (по ТРИЗ), применение метода фокальных объектов или морфологического

анализа для генерации новых идей, анализ логических задач на преодоление психологической инерции, использование метода шести шляп для анализа управленческой ситуации. Задания выполняются индивидуально или в малых группах (по 2–3 человека), после чего проводится коллективное обсуждение полученных результатов, сравнение различных подходов к решению и выбор наиболее эффективного. Примерная продолжительность – 15–20 минут.

Пятая часть – подведение итогов занятия. На этом этапе преподаватель обобщает основные положения, рассмотренные на занятии, акцентирует внимание на ключевых выводах, объявляет оценки за работу обучающихся с их чётким обоснованием (за ответы на опросе, выполнение тестов, терминологический диктант, решение мини-кейсов, участие в обсуждении). Также даются рекомендации по подготовке к следующему занятию. Примерная продолжительность – 5 минут.

Данная структура практического занятия обеспечивает системное освоение дисциплины, формирование навыков применения методов креативного мышления, закрепление терминологической базы и активное участие каждого обучающегося в учебном процессе.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Англисс К., Харпум П. Управление стратегическим портфелем в мультипроектной и программной организации = Strategic Portfolio Management: In the Multi-Project and Programme Organisation / под ред. К. Англисс, П. Харпума ; пер. с англ. — Москва : Олимп-Бизнес, 2024. — 528 с. — ISBN 978-5-9693-0555-1. — URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780367853129/strategic-portfolio-management-katy-angliss-pete-harpum>.

2. Горбачев Н. Н., Кривко-Красько А. В., Мороз К. Управление портфелем проектов = Project portfolio management : учебно-методическое пособие. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2023. – 191 с. – ISBN 978-985-7214-68-6.

3. Шор Дж., Уорден Ш. Искусство Agile-разработки. Теория и практика гибкой разработки ПО / пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2024. – 624 с. – ISBN 978-5-4461-2386-5. – URL: <https://books.yandex.ru/books/tSkByufl/read-online>.

8.2. Дополнительная литература

1. Фернандес А. А. Управление портфелями, программами и проектами = Managing Portfolios, Programmes and Projects / А. А. Фернандес // Инновации в дизайне продуктов и услуг = Product and Service Design Innovation. — Cham : Springer, 2023. — P. 231-257. — ISBN 978-3-031-12773-1. — DOI 10.1007/978-3-031-12774-8. — URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-12774-8>.

2. Мэтьюз Р. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Р. Мэтьюз. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16789-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/493457>

3. Кендалл Дж. И., Роллинз С. К. Современные методы управления портфелями проектов и

офис управления проектами (РМО) / пер. с англ. — Москва : ПМСОФТ, 2023. — 576 с. — ISBN 978-5-903671-45-6.

8.3 Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/> Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>
2. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>
3. Современная конкуренция: научно-практический журнал. — URL: <https://www.moderncompetition.ru/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office