

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:40
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.13 Управление проектными инициативами в промышленности
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в производственной сфере
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Мызников Иван Александрович, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере

Заведующий кафедрой:

Рытова Наталья Александровна, д-р. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.13 Управление проектными инициативами в промышленности одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.О.02.13 Управление проектными инициативами в промышленности обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ФГОС ВО бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970)	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.6	Целенаправленно использует академические знания и умения для достижения целей проекта	Знает: академические основы проектного управления; методы планирования и целеполагания; стандарты РМВОК для промышленных проектов; правовые нормы в промышленности. Умеет: применять академические знания для достижения целей проекта, включая планирование задач и ресурсов; интегрировать нормы в решения.
ФГОС ВО бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970)	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	Знает: современные цифровые технологии для сбора и анализа данных; BI-системы; ERP в промышленности; алгоритмы обработки данных. Умеет: использовать цифровые инструменты для сбора, обработки и анализа данных в управленческих задачах; визуализировать результаты.

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 83 ак. час. на контактную работу с преподавателем, из них 36 ак.час. на лекции и 36 ак.час. на практические занятия. 43 ак. час. на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.13 Управление проектными инициативами в промышленности реализуется на 5-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Операционный менеджмент;
- Управление человеческими ресурсами;
- Экономика предприятия;
- Стратегический менеджмент.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контроль	СР кр	СРэк	
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Раздел 1. Основы управления проектными инициативами в промышленности														
Тема 1.1	Понятие проектных инициатив	12	4	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	Опрос, тестирование, доклад
Тема 1.2	Целеполагание по SMART	12	4	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 1.3	Стандарты РМВОК в промышленности	12	4	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	Опрос, задание открытого типа, доклад
Раздел 2. Цифровые технологии в управлении проектами														
Тема 2.1	Сбор данных в проектах	19	4	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе
Тема 2.2	ERP-системы в промышленности	12	4	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе

Тема 2.3	ВИ-системы для анализа	12	4			4					5		0	Опрос, задание открытого типа, доклад, эссе, контрольная точка
Раздел 3. Реализация и контроль инициатив														
Тема 3.1	Мониторинг и контроль	12	4			4					5		0	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 3.2	Риск-менеджмент с данными	12	4			4					5		0	Опрос, задание открытого типа, доклад
Тема 3.3	Завершение проектов	12	4			4					5		2	Опрос, задание открытого типа, доклад, контрольная точка
Промежуточная аттестация		0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	Экзамен
Итого		144	36	0	0	36	0	0	2	9	43	18	2	

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

Катгэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Тема 1.1. Понятие проектных инициатив

Понятие и сущность проектных инициатив как инструмента реализации стратегических целей промышленного предприятия. Определение проекта как временного предприятия, направленного на создание уникального продукта, услуги или результата. Отличие проектной деятельности от операционной (процессной) деятельности. Роль проектных инициатив в инновационном развитии, модернизации производства и повышении эффективности бизнеса. Классификация проектов в промышленности: по масштабу, сложности, функциональной области (НИОКР, инвестиционные, организационные). Жизненный цикл проекта: фазы инициации, планирования, реализации, завершения.

Тема 1.2. Целеполагание по SMART

Методология постановки целей как фундамент успешного управления проектами. Концепция SMART как критерий качества цели: Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Achievable (достижимая), Relevant (значимая), Time-bound (ограниченная по времени). Применение методики SMART для формулировки целей и задач проектных инициатив в промышленности. Влияние чётко сформулированных целей на мотивацию команды, планирование ресурсов и оценку успешности проекта. Примеры трансформации общих пожеланий в конкретные, измеримые цели проекта.

Тема 1.3. Стандарты PMBOK в промышленности

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) как свод знаний по управлению проектами, признанный мировым стандартом. Структура и основные группы процессов по PMBOK: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение. Адаптация универсальных стандартов PMBOK к специфике промышленных предприятий с учётом их жёстких регламентов, требований безопасности и технологических особенностей. Интеграция процессов управления проектами в общую систему менеджмента предприятия.

РАЗДЕЛ 2. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Тема 2.1. Сбор данных в проектах

Значение данных как ключевого актива для принятия обоснованных управленческих решений на всех этапах жизненного цикла проекта. Методы и инструменты сбора данных в промышленных проектах: автоматизированные системы учёта, датчики на оборудовании, опросы, интервью, анализ документации. Обеспечение достоверности, полноты и своевременности данных. Формирование единого информационного пространства проекта для обеспечения прозрачности и контроля.

Тема 2.2. ERP-системы в промышленности

Роль и функции ERP (Enterprise Resource Planning) систем как интегрированной платформы для управления ресурсами предприятия. Использование ERP-систем для планирования и контроля проектных инициатив: управление закупками, производственными мощностями, финансами и персоналом в рамках проекта. Интеграция данных о проекте с основными бизнес-процессами предприятия для обеспечения ресурсной сбалансированности.

Тема 2.3. BI-системы для анализа

BI (Business Intelligence) системы как инструмент для преобразования сырых данных в ценную аналитическую информацию. Применение BI-инструментов для анализа хода выполнения проектов, выявления отклонений от плана и прогнозирования

результатов. Визуализация данных с помощью дашбордов и отчётов для поддержки принятия управленческих решений руководством и командой проекта.

РАЗДЕЛ 3. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИНИЦИАТИВ

Тема 3.1. Мониторинг и контроль

Мониторинг и контроль как непрерывный процесс отслеживания хода выполнения проекта, сравнения фактических показателей с плановыми и внесения необходимых корректировок. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) для оценки прогресса проекта: отклонение по срокам (Schedule Variance), отклонение по стоимости (Cost Variance), выполнение объёма работ. Инструменты контроля: совещания о статусе проекта, отчёты, системы управления проектами.

Тема 3.2. Риск-менеджмент с данными

Управление рисками как систематический процесс идентификации, анализа и реагирования на риски проекта. Применение количественных методов анализа рисков с использованием собранных данных (метод Монте-Карло, анализ чувствительности). Разработка планов реагирования на риски: уклонение, снижение, передача или принятие. Использование данных для оценки вероятности и влияния рисков на цели проекта.

Тема 3.3. Завершение проектов

Этап завершения проекта как формальная процедура признания результатов и передачи продукта заказчику или в эксплуатацию. Ключевые процессы закрытия: сдача-приемка работ, финализация контрактов, архивирование документации. Проведение «постмортем» (post-mortem) анализа для извлечения уроков и формирования базы знаний для будущих проектов. Оценка итоговой эффективности проекта и высвобождение ресурсов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.13 Управление проектными инициативами в промышленности входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

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

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание 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 варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</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>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		D	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.13 Управление проектными инициативами в промышленности используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, задания открытого типа

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

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Тема 1.1. Понятие проектных инициатив.

Вопросы для опроса

1. Что понимается под проектной инициативой в промышленном контексте и какую основную роль она выполняет?

2. Какие виды проектных инициатив выделяются (инновационные, инвестиционные, операционные и т. п.)?

3. Каковы стадии жизненного цикла проектной инициативы — от идеи до передачи в эксплуатацию?
4. Какие критерии целесообразности используют при отборе инициатив (стратегическая значимость, экономическая эффективность, риски)?
5. Какие роли и функции включены в команду инициатора проекта (владелец, спонсор, руководитель проекта)?
6. Как формализуется идея в проектную заявку (основные элементы заявки)?
7. Какие метрики применимы для первичной оценки инициативы (IRR, NPV, срок окупаемости, NPV на вложенный ресурс)?
8. Каковы основные ограничения и барьеры при запуске инициатив в промышленных предприятиях?
9. Какие примеры успешных и неуспешных инициатив можно привести и какие выводы из них следуют?
10. Какие методы приоритизации инициатив используются (матрицы приоритетов, скоринг-модели)?

Тестовые задания:

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Что является первым формальным шагом в запуске проектной инициативы?
 - А) Подготовка отчёта о завершении проекта.
 - Б) Подача проектной заявки/концепта.
 - В) Найме команды.
 - Г) Утверждение бюджета.
2. Какой показатель лучше всего отражает долгосрочную экономическую привлекательность инициативы?
 - А) Срок окупаемости.
 - Б) NPV.
 - В) Количество вовлечённых сотрудников.
 - Г) Время на разработку.
3. Что из перечисленного относится к барьерам внедрения инициативы на производстве?
 - А) Поддержка руководства.
 - Б) Наличие четкого регламента.
 - В) Сопротивление персонала.
 - Г) Доступность финансирования.
4. Какой метод используется для ранней фильтрации большого числа идей?
 - А) SWOT-анализ для каждой идеи.
 - Б) Скоринговая матрица приоритетов.
 - В) Подробное технико-экономическое обоснование.
 - Г) Ничего не делать.
5. Кто обычно является спонсором проектной инициативы?
 - А) Внешний консультант.
 - Б) Технический персонал.
 - В) Топ-менеджер или функциональный директор.
 - Г) Клиент.
6. Что важно включить в проектную заявку?
 - А) Только описание идеи.
 - Б) Цели, ожидаемые результаты и ориентировочный бюджет.
 - В) Только список рисков.

Г) Только сроки.

7. Какая роль чаще всего отвечает за ежедневное управление инициативой?

А) Владелец проекта.

Б) Спонсор.

В) Руководитель проекта (PM).

Г) Совет директоров.

8. Что помогает снизить барьеры внедрения инициативы?

А) Отсутствие коммуникации.

Б) План управления изменениями.

В) Игнорирование интересов персонала.

Г) Увеличение бюрократии.

9. Что является признаком успешной инициативы?

А) Выполненные задачи без учёта результата.

Б) Достижение запланированных KPI и сохранение качества.

В) Превышение бюджета.

Г) Отсутствие документирования.

10. Какой инструмент полезен для согласования инициатив между подразделениями?

А) Единая платформа идей/портфель проектов.

Б) Разрозненные таблицы.

В) Личные встречи только с руководством.

Г) Игнорирование мнений подразделений.

Тема 1.2. Целеполагание по SMART.

Вопросы для опроса

1. Что означает методика SMART и почему она важна для проектных инициатив?

2. Как корректно формулировать цель по каждому критерию SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)? Приведите пример.

3. Как связать цели инициативы с целями предприятия и KPI?

4. Какие ошибки чаще всего совершают при формулировке целей и как их избежать?

5. Как декомпозировать цель проекта на подцели и задачи?

6. Как измерять достижение цели — выбор метрик и инструментов мониторинга?

7. Как адаптировать SMART-цели для технических и научно-исследовательских инициатив?

8. Как учитывать ограниченные ресурсы при постановке реалистичных целей?

9. Как часто пересматривать цели проекта и при каких обстоятельствах?

10. Какие примеры корректно и некорректно сформулированных целей вы можете привести?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Возьмите пример инициативы (внедрение автоматизации линии) и сформулируйте 3 SMART-цели с метриками.

Задание 2. Проанализируйте приведённую цель и предложите её переработку в SMART-формат.

Задание 3. Разработайте план декомпозиции одной общей цели предприятия в цели для трёх проектных инициатив.

Тема 1.3. Стандарты РМВОК в промышленности.

Вопросы для опроса

1. Что представляют собой стандарты РМВОК и каковы их ключевые области знаний?

2. Какие процессы РМВОК наиболее релевантны для промышленного проекта (инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие)?
3. Как адаптировать РМВОК-подход к специфике производственных проектов (соответствие тех. регламентам, безопасность)?
4. Какие шаблоны и артефакты РМВОК целесообразно использовать на предприятии (реестр рисков, план управления коммуникациями, устав проекта)?
5. Как организовать интеграцию РМВОК-процессов с действующими системами управления предприятием (ERP, QMS)?
6. Какие компетенции требуются менеджеру проекта в соответствии с РМВОК и промышленной практикой?
7. Какие ограничения и критика существуют в применении РМВОК в оперативной среде производства?
8. Как применять управление изменениями в рамках РМВОК при внедрении технологических инициатив?
9. Какие метрики эффективности проекта рекомендует РМВОК для отслеживания прогресса?
10. Как обеспечить соответствие нормативным и экологическим требованиям в рамках проектного управления по РМВОК?

Тестовые задания:

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какая фаза РМВОК отвечает за формирование устава проекта?

- А) Инициация.
- Б) Планирование.
- В) Исполнение.
- Г) Закрытие.

2. Какой артефакт содержит перечень идентифицированных рисков?

- А) План коммуникаций.
- Б) Реестр рисков.
- В) Устав проекта.
- Г) Отчёт по качеству.

3. Что из ниже перечисленного — область знаний РМВОК?

- А) Управление культурой компании.
- Б) Управление стоимостью проекта.
- В) Управление покупателями.
- Г) Управление распределением рабочих мест.

4. Что помогает интегрировать проектные процессы с ERP?

- А) Игнорирование данных.
- Б) Интерфейсы и стандартизованные отчёты.
- В) Отдельные бумажные журналы.
- Г) Полное отсутствие документации.

5. Какой компетенции требует РМВОК от руководителя проекта?

- А) Только технических знаний.
- Б) Навыками коммуникации и управления рисками.
- В) Исключительно бухгалтерских навыков.
- Г) Только навыков программирования.

РАЗДЕЛ 2. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Тема 2.1. Сбор данных в проектах.

Вопросы для опроса

1. Какие данные критичны для управления промышленными проектами (операционные, качественные, финансовые)?
2. Какие источники данных используют (датчики IoT, MES/ERP, опросы персонала, отчёты подрядчиков)?
3. Какие требования к качеству данных (точность, полнота, своевременность)?
4. Какие способы автоматизации сбора данных на производстве существуют?
5. Как обеспечить интеграцию данных из разных источников в единую аналитическую среду?
6. Какие вопросы конфиденциальности и безопасности данных возникают при сборе?
7. Как организовать валидацию и очистку поступающих данных?
8. Какие метрики качества данных рекомендуется отслеживать?
9. Как создавать дашборды для оперативного контроля проекта на базе собранных данных?
10. Какие примеры использования данных в реальном времени для принятия решений в проектах вы можете привести?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Разработайте схему сбора и агрегации данных для проекта модернизации линии: перечислите типы датчиков, точки интеграции и форматы хранения.

Задание 2. Составьте план валидации данных и мероприятий по повышению их качества.

Задание 3. Опишите пример дашборда для показателей проекта с указанием источников данных и интервалов обновления.

Тема 2.2. ERP-системы в промышленности.

Вопросы для опроса

1. Какую роль играют ERP-системы в управлении промышленными проектами?
2. Какие ключевые модули ERP наиболее полезны для проектного управления (планирование производства, управление закупками, управление складом, финансы)?
3. Как оценивать готовность предприятия к внедрению ERP (техническая, организационная, финансовая готовность)?
4. Какие риски связаны с внедрением ERP и как их минимизировать?
5. Как обеспечить интеграцию ERP с MES, PLM и другими системами?
6. Какие показатели эффективности внедрения ERP следует отслеживать?
7. Как организовать обучение персонала при внедрении ERP-проекта?
8. Какие модели внедрения ERP применимы (функциональный, по модулю, по процессу)?
9. Какие особенности конфигурации ERP для отраслевых требований производства?
10. Как обеспечить сопровождение и развитие ERP после внедрения?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Разработайте план предварительной оценки для внедрения ERP на среднем промышленном предприятии

Задание 2. Составьте список ключевых требований к ERP-системе для проекта внедрения автоматизации цеха.

Задание 3. Оцените влияние внедрения ERP на сроки и бюджет проекта — предложите механизмы контроля.

Тема 2.3. BI-системы для анализа.

Вопросы для опроса

1. Что такое BI-система и какие её ключевые функции в проектном управлении?

2. Какие источники данных подключаются к BI для анализа проектов?
3. Какие типы визуализаций наиболее эффективны для управления проектом (графики, тепловые карты, контрольные панели)?
4. Как обеспечить актуальность аналитики и автоматизацию отчётности?
5. Какие метрики и KPI целесообразно отображать в BI-дашбордах проектов?
6. Как организовать права доступа и безопасность в BI-решениях?
7. Какие методы прогнозирования и аналитики поддерживают современные BI-платформы?
8. Как внедрять BI-решение: этапы и критические успех-факторы?
9. Как оценивать возврат инвестиций в BI-проект?
10. Какие примеры использования BI в управлении рисками и контроле сроков вы можете привести?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Спроектируйте набор KPI для BI-дашборда проектного офиса и объясните выбор каждой метрики.

Задание 2. Описать процесс интеграции BI с ERP и MES для получения сквозной аналитики по проекту.

Задание 3. Разработать методику оценки эффективности BI-внедрения.

РАЗДЕЛ 3. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИНИЦИАТИВ

Тема 3.1. Мониторинг и контроль.

Вопросы для опроса

1. Какие процессы входят в систему мониторинга и контроля проектной инициативы?
2. Какие инструменты и методы контроля хода работ применимы (EVM, контроль задач, стендапы)?
3. Как организовать систему отчётности для различных уровней управления?
4. Какие частоты отчётности и обзоров проекта оптимальны для производственных проектов?
5. Как работать с отклонениями от плана — процессы эскалации и корректирующие действия?
6. Как управлять изменениями в расписании и бюджете проекта?
7. Какие метрики контроля прогресса наиболее информативны?
8. Как интегрировать контроль качества в систему мониторинга проекта?
9. Как обеспечить прозрачность и доступность данных для стейкхолдеров?
10. Какие примеры автоматизированного контроля вы можете привести (sensory-driven alerts и т. п.)?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Разработать процедуру реагирования на отклонения в ключевых метриках проекта (время, стоимость, качество).

Задание 2. Описать план регулярных обзоров проекта и формат представления отчётов.

Задание 3. Составить чек-лист по интеграции контроля качества в процесс реализации инициатив.

Тема 3.2. Риск-менеджмент с данными.

Вопросы для опроса

1. Как данные помогают в идентификации и оценке рисков проекта?
2. Какие методы количественной оценки риска применимы (чувствительный анализ, сценарии, Монте-Карло)?
3. Как организовать хранилище рисков и реестр с данными по вероятности и влиянию?
4. Какие индикаторы раннего предупреждения внедряются на производстве?

5. Как применять машинное обучение и прогнозные модели для предсказания сбоев и задержек?
6. Как увязывать финансовые последствия рисков с бюджетной моделью проекта?
7. Какие стратегии реагирования на риски наиболее эффективны для промышленных проектов?
8. Как оценивать эффективность мер по снижению рисков?
9. Какие требования к верификации данных при оценке рисков?
10. Как организовать регулярный пересмотр рисков и обновление сценариев?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Построить простую модель оценки риска с использованием трёх сценариев и вычислить ожидаемые потери.

Задание 2. Разработать набор индикаторов раннего предупреждения для ключевых рисков проекта.

Задание 3. Описать процедуру тестирования и валидации прогнозных моделей риска.

Тема 3.3. Завершение проектов.

Вопросы для опроса

1. Какие шаги включает формальное закрытие проектной инициативы (приёмка, документирование, передача результатов)?
2. Какие типичные артефакты подготавливаются при закрытии (отчёт о результатах, уроки, финальная отчётность)?
3. Как проводить оценку достижения целей и КРІ проекта?
4. Как организовать процесс передачи результатов в эксплуатацию и сопровождение?
5. Какие этапы включает процедура анализа «уроков, извлечённых из проекта» (lessons learned)?
6. Как учитывать накопленный опыт в практике предприятия (базы знаний, шаблоны)?
7. Какие требования по хранению и архивированию проектной документации?
8. Как оценивать эффект от проекта по итогам 6–12 месяцев после закрытия?
9. Какие критерии успешного закрытия проекта можно выделить?
10. Как устраивать награждение и признание команды по итогам проекта?

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Составьте шаблон финального отчёта по завершению инициативы с ключевыми разделами.

Задание 2. Разработайте план мероприятий «lessons learned» и внедрения выведенных рекомендаций в процессы предприятия.

Задание 3. Описать процесс оценки устойчивости достигнутых результатов и методику мониторинга через 6–12 месяцев.

Критерии оценивания опроса:

Балы	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

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
2	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
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

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом:

Балы	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

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 3 КТ в течение периода освоения дисциплины.

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

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	х	0,4	40

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

Тема 1.1,1.2,1.3

Доклады

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Тема 1.1. Понятие проектных инициатив

1. Сущность и значение проектных инициатив для развития промышленных предприятий.
2. Отличие проектных инициатив от операционной деятельности: цели, сроки, ресурсы.
3. Классификация проектных инициатив по масштабу, сложности и степени инновационности.
4. Примеры успешных проектных инициатив в российской и мировой промышленности.

Тема 1.2. Целеполагание по SMART

1. Методология SMART: формулировка целей по критериям Specific,

Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound.

2. Практика применения SMART для постановки целей в промышленных проектах.

3. Ошибки при целеполагании и способы их предотвращения.

4. Кейсы: анализ целеполагания в реализованных промышленных инициативах.

Тема 1.3. Стандарты PMBOK в промышленности

1. Основные положения PMBOK (Project Management Body of Knowledge) и их адаптация к промышленным условиям.

2. Жизненный цикл проекта по PMBOK: этапы, процессы, ключевые артефакты.

3. Преимущества и ограничения применения PMBOK в промышленности.

4. Интеграция стандартов PMBOK с корпоративными методологиями управления проектами.

РАЗДЕЛ 2. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Тема 2.1. Сбор данных в проектах

1. Значение и методы сбора данных для управления проектными инициативами.

2. Инструменты автоматизации сбора и обработки данных в промышленных проектах.

3. Верификация и валидация данных: обеспечение достоверности информации.

4. Примеры внедрения цифровых решений для сбора данных на промышленных предприятиях.

Тема 2.2. ERP-системы в промышленности

1. Роль и функции ERP-систем (Enterprise Resource Planning) в управлении проектами.

2. Интеграция проектного управления с производственными, финансовыми и логистическими модулями ERP.

3. Критерии выбора и внедрения ERP-систем для промышленных предприятий.

4. Кейсы успешного применения ERP-систем в управлении проектными инициативами.

Тема 2.3. BI-системы для анализа

1. Назначение и возможности BI-систем (Business Intelligence) для анализа проектных данных.

2. Визуализация и интерпретация результатов анализа: дашборды, отчёты, прогнозирование.

3. Интеграция BI-систем с источниками данных промышленных предприятий.

4. Примеры использования BI-аналитики для повышения эффективности проектных инициатив.

РАЗДЕЛ 3. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИНИЦИАТИВ

Тема 3.1. Мониторинг и контроль

1. Сущность и задачи мониторинга и контроля в управлении проектными инициативами.

2. Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки хода реализации проектов.

3. Инструменты и методы контроля: отчёты, аудиты, цифровые панели мониторинга.

4. Практика организации мониторинга и контроля на промышленных предприятиях.

Тема 3.2. Риск-менеджмент с данными

1. Методология управления рисками на основе анализа данных.
2. Идентификация, оценка и приоритизация рисков с использованием цифровых инструментов.
3. Разработка и реализация мер по минимизации рисков в промышленных проектах.
4. Кейсы: применение риск-менеджмента с данными в российских и зарубежных компаниях.

Тема 3.3. Завершение проектов

1. Процедуры и критерии завершения проектных инициатив в промышленности.
2. Документирование результатов, передача опыта и архивирование проектной документации.
3. Оценка достигнутых результатов и анализ отклонений от плановых показателей.
4. Формирование базы знаний по реализованным проектам для будущих инициатив.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность

Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2.

Тема 2.1,2.2,2.3

Эссе

Тематика эссе:

1. Исторический контекст: переход от интуитивного управления отдельными задачами к формализованной проектной деятельности в промышленности.
2. Ключевые этапы развития: появление стандартов (PMBOK, ISO 21500), формирование корпоративных методологий и проектных офисов.
3. Преимущества системного подхода: повышение прозрачности, управляемости, эффективности использования ресурсов и интеграция проектов в стратегию компании.
4. Вызовы и перспективы: необходимость адаптации стандартов к специфике промышленных предприятий и развитие гибких (Agile) подходов в проектном менеджменте.
5. Роль организационной культуры как среды, определяющей отношение сотрудников к изменениям и новым задачам.
6. Характеристики «проектно-ориентированной» культуры: открытость, командная работа, личная ответственность и ориентация на результат.
7. Барьеры для реализации проектов: бюрократия, сопротивление изменениям, низкая вовлечённость персонала и отсутствие обмена знаниями.
8. Практические меры по формированию поддерживающей культуры: обучение, мотивация, развитие лидерства и внедрение систем поощрения за успешную реализацию инициатив.
9. Эволюция инструментов: переход от таблиц и локальных документов к интегрированным ERP- и BI-системам для управления проектами.
10. Возможности современных цифровых платформ: автоматизация сбора данных, визуализация KPI, прогнозирование рисков и сценарный анализ.
11. Влияние цифровизации на качество управленческих решений: снижение человеческого фактора, повышение скорости реакции и точности планирования.
12. Перспективы развития: использование искусственного интеллекта для предиктивной аналитики, автоматизация рутинных процессов и интеграция с производственными системами для управления проектами в реальном времени.

Методические рекомендации по подготовке эссе

Подготовка эссе способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании эссе по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка эссе требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной

интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать в себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала эссе, например, в форме развернутого плана; написание текста эссе с соблюдением требований научно-публицистического стиля.

Построение эссе включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема эссе, формулируется проблемный вопрос или авторский тезис, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема эссе на основе аргументации и примеров. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания эссе:

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

КТ – 3.

Тема 3.1,3.2,3.3

Контрольные задания:

Задание 1. Разработка стратегии вывода на рынок нового промышленного продукта

Цель: отработать принципы и инструменты управления проектными инициативами, направленными на создание и коммерциализацию нового продукта в условиях высокой конкуренции и неопределённости спроса.

Задание:

1. Выберите реальное промышленное предприятие (например, машиностроительный завод, пищевое производство, химическое предприятие) и опишите его текущий ассортимент.

2. Сформулируйте концепцию нового продукта (или новой линейки продуктов), который предприятие планирует вывести на рынок. Определите целевую аудиторию и ключевые конкурентные преимущества.

3. Постройте дорожную карту реализации проекта по выводу продукта на

рынок, выделив ключевые этапы:

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- создание прототипа и проведение испытаний;
- подготовка производства и организация серийного выпуска;
- разработка маркетинговой стратегии и запуск продаж.

4. Для каждого этапа проекта определите:

- основные задачи и ожидаемые результаты;
- необходимые ресурсы (финансовые, материальные, кадровые) и источники их привлечения;

их привлечения;

- ключевые риски (технические, рыночные, финансовые) и методы их минимизации.

5. Предложите 3–4 принципа управления данным проектом, которые обеспечат его успешную реализацию, и обоснуйте их связь с функциями проектного менеджмента (инициация, планирование, реализация, контроль).

Формат сдачи: PDF документ с картой пути (можно в виде схемы) и пояснительным текстом (1–2 страницы).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход мысли, при необходимости завершить выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

1. Что такое управление проектными инициативами и каковы его основные цели в современной промышленной организации?

2. В чём заключается разница между операционным управлением и управлением проектами?
3. Перечислите основные типы проектных инициатив, реализуемых на промышленных предприятиях.
4. Каковы основные принципы работы системы управления проектами?
5. Опишите этапы жизненного цикла проектной инициативы.
6. Как оценить готовность компании к реализации сложных проектных инициатив?
7. Какие факторы внутренней и внешней среды влияют на успешность реализации проектов?
8. Как организовать процесс планирования портфеля проектов и обучения персонала?
9. Как внедрение проектного управления влияет на оптимизацию бизнес-процессов компании?
10. Какие изменения происходят в структуре управления при переходе к проектно-ориентированной организации?
11. Каковы основные задачи проектного офиса (Project Management Office)?
12. Какие бизнес-процессы подлежат первоочередной интеграции с системой управления проектами?
13. Как рассчитывается показатель возврата инвестиций (ROI) от реализации проекта и его значение для стратегии?
14. Что такое «стоимость задержки проекта» (Cost of Delay) и как она влияет на приоритизацию инициатив?
15. Какие KPI используются для оценки эффективности управления проектами?
16. Как измерить ROI (возврат инвестиций) от внедрения корпоративной системы управления проектами?
17. Как успешная реализация проектов влияет на репутацию компании и доверие стейкхолдеров?
18. Какие инструменты используются для анализа и прогнозирования хода реализации проекта?
19. Как измеряется зрелость системы управления проектами в организации?
20. Какие метрики используются для оценки состояния портфеля проектов компании?
21. Какие технические и организационные требования необходимо учитывать при внедрении ERP-системы для управления проектами?
22. В чём преимущества централизованного управления портфелем проектов перед децентрализованным?
23. Какие интеграционные возможности должна иметь система управления проектами с другими системами компании (например, ERP)?
24. Как обеспечить безопасность данных и информационную устойчивость в ходе реализации проектов?
25. Как управление проектами помогает в пересмотре долгосрочной стратегии компании?
26. Какие инструменты используются для анализа конкурентов при реализации инновационных проектов?
27. Как система управления рисками способствует повышению конкурентоспособности бизнеса через проекты?
28. Какие стратегии используются для финансового оздоровления компании посредством реализации проектов?
29. Как рассчитать срок окупаемости инвестиций в превентивные мероприятия по управлению проектами?

30. Какие прямые и косвенные выгоды приносит наличие отработанной системы управления проектами?
31. Как оценить эффективность коммуникационной стратегии в ходе реализации проекта?
32. Какие факторы влияют на экономическую эффективность реализации проектной инициативы?
33. Как организовать работу проектного комитета и распределить зоны ответственности?
34. Какие роли (владелец проекта, менеджер проекта, спонсор) появляются при внедрении системы управления проектами?
35. Как обеспечить качество и достоверность данных, используемых для мониторинга проектов?
36. Как выстроить систему контроля за исполнением проектных планов?
37. Какие современные тенденции развития теории проектного управления существуют?
38. Как цифровизация и анализ больших данных (Big Data) влияют на развитие инструментов мониторинга проектов?
39. Какие новые возможности появляются в современных системах поддержки принятия управленческих решений по проектам?
40. Как развиваются мобильные технологии для координации проектных команд?
41. Как система управления проектами интегрируется с финансовым планированием и бюджетированием?
42. Какие каналы коммуникации с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) поддерживает современный проектный менеджмент?
43. Как организовать омниканальное взаимодействие с клиентами и партнёрами при реализации внешних проектов?
44. Как использовать цифровые платформы для управления репутацией проекта и компании?
45. Какие аналитические инструменты предоставляет система мониторинга проектной деятельности?
46. Как использовать данные мониторинга для принятия оперативных управленческих решений в режиме реального времени?
47. Какие отчёты можно формировать в системе управления проектами для руководства и совета директоров?
48. Как проводить анализ извлечённых уроков (Lessons Learned) по итогам завершённых проектов (Post-Project Analysis)?
49. Какие ошибки чаще всего встречаются при внедрении систем управления проектами?
50. Как избежать типичных проблем при внедрении проектного управления в организацию?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Компания столкнулась с задержками в реализации ключевого проекта по модернизации производства. Какой из подходов к реагированию обеспечит наилучший результат на начальном этапе?	Б	

	<p>А) Внедрить комплексную систему управления проектами одновременно во всех подразделениях.</p> <p>Б) Начать с пилотного проекта в одном критически важном подразделении, отладить процессы, затем масштабировать.</p> <p>В) Ограничиться усилением контроля за сроками, не меняя методологию управления.</p>		
2.	<p>Какой показатель лучше всего отражает долгосрочную эффективность системы управления проектами в компании?</p> <p>А) Количество завершённых проектов за последний год.</p> <p>Б) Совокупная ценность портфеля проектов для бизнеса (Business Value) и его вклад в достижение стратегических целей.</p> <p>В) Текущая рентабельность отдельных проектов.</p>	Б	
3.	<p>Какая стратегия наиболее эффективна для повышения уровня вовлечённости и мотивации команды проекта?</p> <p>А) Сегментация участников команды и персонализация коммуникаций на основе их ролей и компетенций.</p> <p>Б) Отправка одинаковых официальных распоряжений всем участникам проекта.</p> <p>В) Сокращение числа совещаний, чтобы не отвлекать команду от работы.</p>	А	
4.	<p>Какой инструмент системы управления проектами поможет менеджеру оперативно реагировать на отклонения от плана и предотвращать срыв сроков?</p> <p>А) Еженедельный отчёт о статусе проекта.</p> <p>Б) Статичный план-график проекта без интеграции с системами мониторинга.</p> <p>В) Информационная панель с КРІ проекта и системой оповещений в режиме реального времени.</p>	В	

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</p>	90-100
<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в</p>	75-89

ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. 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.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю

лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия

могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

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

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Беркун, С. Искусство управления IT-проектами / С. Беркун. — Санкт-Петербург : Питер, 2014. — 432 с.
2. Бойкова, М. В. Управление проектами : учебник / М. В. Бойкова, И. Н. Колобова, С. С. Кузнецов. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 216 с. — ISBN 978-5-9590-1056-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93227.html> (дата обращения: 14.05.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
3. Грей, К. Ф. Управление проектами : учебник / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон ; пер. с англ. — Москва : Дело и Сервис, 2013. — 784 с.
4. Куценко, Е. И. Проектный менеджмент : учебное пособие / Е. И. Куценко. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 266 с. — ISBN 978-5-7410-1835-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78823.html> (дата обращения: 14.05.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
5. Локк, Д. Основы управления проектами / Д. Локк. — Москва : НИРО, 2004. — 253 с.
6. Туккель, И. Л. Управление инновационными проектами / И. Л. Туккель, А. В. Сурина, Н. Б. Культин. — Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. — 416 с.
7. Управление проектом: Основы проектного управления / под ред. М. Л. Разу ;

8.2. Дополнительная литература

1. Белый, Е. М. Управление проектами: электронное учебное пособие / Е. М. Белый, И. Б. Романова. — Ульяновск : УлГУ, 2016. — Текст : электронный.
2. Бочаров, В. В. Инвестиции : учебник для вузов / В. В. Бочаров. — 2-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 384 с.

3. Воропаев, В. И. Управление проектами в России / В. И. Воропаев. — Москва : Аланс, 2005. — 225 с.
4. Заренков, В. А. Управление проектами / В. А. Заренков. — 2-е изд. — Москва ; Санкт-Петербург : АСВ ; СПбГАСУ, 2006. — 312 с.
5. Зубов, А. Microsoft Project 2003 Популярный самоучитель / А. Зубов. — Санкт-Петербург : Питер, 2005. — 256 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. О промышленной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ.
2. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 // consultant.ru.
3. О реализации Национальной технологической инициативы : Постановление Правительства РФ от 18.04.2016 № 317.
4. Об утверждении Положения об организации проектной деятельности в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации... : Приказ Минпромторга России от 23.11.2016 № 4139
5. Об утверждении методики расчёта показателя «Достигнутый уровень технологической независимости в авиастроении»... : Приказ Минпромторга России от 28.02.2025 № 975.

8.4. Интернет-ресурсы

Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>
ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>
ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru/>

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

Требования к аудиториям

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц.