

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 15.07.2026 10:46:05
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
СФЕРЕ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 40.04.01 Юриспруденция

Направленность (профиль) подготовки: Прокурорская и правозащитная деятельность

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 8 з.е.
в академических часах: 288 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Не имеет Старцева С. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция, утвержденного приказом Минобрнауки от 25.11.2020 № 1451, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по конкурентному праву", утвержден приказом Минтруда России от 16.09.2021 № 637н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра правового обеспечения экономической деятельности	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Меденцева Е. В.	Рассмотрено	23.04.2026, № 8

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- - усвоение студентами научных основ управления проектами, терминов и понятий о проектной деятельности в нефтегазовой отрасли;
- - освоение методик решения практических задач по управлению проектами нефтегазовых объектов в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.;
- - формирование навыков разработки жизненного цикла управления портфелем проекта, основ управления программой в современных компаниях..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ОПК-1 Способен анализировать нестандартные ситуации правоприменительной практики и предлагать оптимальные варианты их решения

ОПК-1.2 Предлагает оптимальные варианты решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики

Знать:

ОПК-1.2/Зн1 Нестандартные ситуации правоприменительной практики

Уметь:

ОПК-1.2/Ум1 Оценивать вводные данные конкретной жизненной ситуации с позиции права

Владеть:

ОПК-1.2/Нв1 Навыками определения оптимального варианта юридического решения из нескольких возможных

ОПК-5 Способен самостоятельно составлять юридические документы и разрабатывать проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов

ОПК-5.1 Составляет самостоятельно юридические документы

Знать:

ОПК-5.1/Зн1 Знать виды и структуру юридических документов

Уметь:

ОПК-5.1/Ум1 Уметь составлять юридические документы с учетом их уровня и специфики

Владеть:

ОПК-5.1/Нв1 Владеть навыками подготовки правового акта в соответствии с отраслевой принадлежностью общественных отношений

ОПК-5.2 Разрабатывает проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов

Знать:

ОПК-5.2/Зн1 Правила юридической техники, применяемые в процессе составления и разработки проектов нормативных правовых актов

Уметь:

ОПК-5.2/Ум1 Уметь определять структуру юридического акта с учетом их уровня и специфики

ОПК-5.2/Ум2 Уметь определять структуру юридического акта с учетом их уровня и специфики

Владеть:

ОПК-5.2/Нв1 Владеть навыками проектирования структуры правового акта

ОПК-6 Способен обеспечивать соблюдение принципов этики юриста, в том числе принимать меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений

ОПК-6.2 Принимает меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений

Знать:

ОПК-6.2/Зн1 Знать сущность и назначение правовой культуры актуальных правовых знаний в профессиональной деятельности коррупционных рисков и признаки коррупционного поведения

Уметь:

ОПК-6.2/Ум1 Уметь характеризовать принципы законности, беспристрастности и справедливости, уважения чести и достоинства, прав и свобод человека и гражданина в профессиональной деятельности юриста оценивать и содействовать его пресечению выявлять признаки конфликта интересов, коррупционных правонарушений

Владеть:

ОПК-6.2/Нв1 Владеть навыком принимать самостоятельные решения в области честного и добросовестного исполнения профессиональных обязанностей навыками по пресечению коррупционного поведения, предотвращению и устранению конфликта интересов, пресечения коррупционных, основываясь на действующем законодательстве

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 3, 4.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-1 - Способен анализировать нестандартные ситуации правоприменительной практики и предлагать оптимальные варианты их решения		
ОПК-1.2 Предлагает оптимальные варианты решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики	Прокуратура и правоохранительные органы в системе обеспечения национальной безопасности, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-5 - Способен самостоятельно составлять юридические документы и разрабатывать проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов		
ОПК-5.1 Составляет самостоятельно юридические документы	Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика

ОПК-5.2 Разрабатывает проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов	История и методология юридической науки, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-6 - Способен обеспечивать соблюдение принципов этики юриста, в том числе принимать меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений		
ОПК-6.2 Принимает меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений	Современные проблемы юридической науки, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Третий семестр	144	4	12	12		0,15	113,85	Зачет
Четвертый семестр	144	4	12	12	2	0,3	95,7	Экзамен
Всего	288	8	24	24	2	0,45	209,55	52

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основные компоненты проектной деятельности	125,85	12	113,85
Тема 1.1. Объекты управления проектной деятельностью в сфере прокурорской и правозащитной деятельности: проект, программа, портфель	20,98	2	18,98

Тема 1.2. Субъекты управления проектной деятельностью в сфере прокурорской и правозащитной деятельности: заинтересованные стороны, роли проекта, программы, портфеля	20,98	2	18,98
Тема 1.3. Проблематика и методическая опора проектной деятельности в сфере прокурорской и правозащитной деятельности	20,98	2	18,98
Тема 1.4. Проект, программа, портфель как основные объекты проектной деятельности	20,95	2	18,95
Тема 1.5. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)	20,98	2	18,98
Тема 1.6. Ключевые роли и формирование команды проекта, программы, портфеля в сфере прокурорской и правозащитной деятельности	20,98	2	18,98
Раздел 2. Система управления проектной деятельностью в профессиональной сфере	107,7	12	95,7
Тема 2.1. Процессы и предметные группы управления проектом в профессиональной сфере	17,95	2	15,95
Тема 2.2. Система управления проектной деятельностью в профессиональной сфере. Подготовка к национальной и международной сертификации IPMA / ПМ Стандарт	17,95	2	15,95
Тема 2.3. Процессы управления проектом в профессиональной сфере: инициирование, подготовка, реализация и завершение проекта	17,95	2	15,95
Тема 2.4. Предметные группы процессов управления проектом (программой) в профессиональной сфере: организация и заинтересованные стороны, выгоды, содержание, сроки, финансы, планирование и контроль, изменения, риски и возможности, ресурсы, коммуникации и знания, качество	17,95	2	15,95

Тема 2.5. Система управления проектной деятельностью в профессиональной сфере: персонал, организационные структуры, процессы	17,95	2	15,95
Тема 2.6. Подготовка к международной и национальной сертификации IPMA ICB / ПМ Стандарт	17,95	2	15,95

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основные компоненты проектной деятельности	тестирование	Зачет Экзамен
2	Система управления проектной деятельностью в профессиональной сфере	Тестирование	Зачет Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основные компоненты проектной деятельности тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Кто является первичным спонсором проекта в сфере прокурорской деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений? + Генеральный прокурор РФ - Руководитель следственного отдела - Начальник управления по надзору - Заместитель Генерального прокурора	Ответ: + Генеральный прокурор РФ	ОПК-6
2	Какая заинтересованная сторона в проекте по созданию новой системы учета обращений граждан в прокуратуру, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений, будет в наибольшей степени заинтересована в удобстве пользовательского интерфейса? - Финансовый отдел + Прокуроры, работающие с обращениями граждан - IT-отдел - Руководство прокуратуры	Ответ: + Прокуроры, работающие с обращениями граждан	ОПК-6
3	В какой роли выступает прокурор, контролирующий законность реализации проекта по строительству социального объекта для детей-сирот, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений? - Инициатор - Исполнитель + Заинтересованная сторона - Спонсор	Ответ: + Заинтересованная сторона	, ОПК-6

4	Что является основной целью создания портфеля проектов в сфере правозащитной деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений? - Максимизация прибыли + Достижение стратегических целей организации - Улучшение отчетности - Сокращение штата сотрудников		ОПК-6
	Ответ:	+ Достижение стратегических целей организации	
5	Кто несет ответственность за успешную реализацию проекта в сфере прокурорской деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений? - Генеральный прокурор + Руководитель проекта - Все заинтересованные стороны - IT-отдел		ОПК-6
	Ответ:	+ Руководитель проекта	
6	Установите соответствие между структурными подразделениями прокуратуры и их функциями, при осуществлении проектной деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений: Подразделение 1 Правовое управление 2 Главное уголовно-судебное управление 3 Управление по надзору за исполнением законов о федеральной безопасности 4 Управление по обеспечению участия прокуроров в гражданском и арбитражном процессе Функция А Организация и координация разработки проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов. Б Обеспечение участия прокуроров в уголовном судопроизводстве. В Контроль за соблюдением законодательства в сфере межнациональных отношений и противодействия экстремизму. Г Представление интересов государства в судах общей юрисдикции и арбитражных судах.		ОПК-6
	Ответ:	1 А 2 Б 3 В 4 Г	

7	Установите соответствие между этапами правотворческой деятельности и действиями, которые на них выполняются, при осуществлении проектной деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений: Этап 1 Формирование плана законопроектной деятельности 2 Подготовка проекта нормативного правового акта 3 Согласование проекта 4 Направление проекта Действие А Структурные подразделения представляют в правовое управление предложения с указанием наименования, содержания законодательной инициативы, её обоснования, сроков подготовки законопроекта и исполнителей. Б Правовое управление готовит конкретные предложения по изменению законодательства, включая формулировки новелл, обоснование для пояснительной записки, финансово-экономическое обоснование. В При необходимости правовое управление обеспечивает согласование проекта с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти и организациями. Г Проект, приложения к нему и сопроводительное письмо визируются начальником правового управления и направляются субъектам права законодательной инициативы или в иные органы государственной власти <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 А 2 Б 3 В 4 Г</td></tr></table>	Ответ:	1 А 2 Б 3 В 4 Г	ОПК-6
Ответ:	1 А 2 Б 3 В 4 Г			
8	Установите соответствие между видами документов в правотворческой деятельности и их назначением, при осуществлении проектной деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений: Документ Пояснительная записка Финансово-экономическое обоснование Перечень федеральных законов, подлежащих изменению Заключение прокуратуры Назначение Содержит обоснование необходимости принятия проекта закона, его цели и задачи. Оценивает затраты и ожидаемые экономические эффекты от реализации проекта. Указывает на нормативные акты, которые будут отменены, изменены или приняты в связи с новым проектом закона. Содержит оценку проекта нормативного правового акта на предмет соответствия Конституции, федеральному и региональному законодательству. <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 А 2 Б 3 В 4 Г</td></tr></table>	Ответ:	1 А 2 Б 3 В 4 Г	ОПК-6
Ответ:	1 А 2 Б 3 В 4 Г			

9	Расположите этапы планирования в органах прокуратуры в правильной последовательности, при осуществлении проектной деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений: 1. Утверждение плана. 2. Сбор информации, необходимой для составления плана. 3. Обсуждение и согласование проекта плана с руководителем. 4. Анализ и обобщение собранной информации. 5. Подготовка проекта плана. 6. Организация исполнения плана. 7. Организация и осуществление контроля за исполнением плана.	ОПК-6
	Ответ: 2, 4, 5, 3, 1, 6, 7.	
10	Установите правильную последовательность этапов подготовки проекта нормативного правового акта в Генеральной прокуратуре РФ, при осуществлении проектной деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений: 1. Визирование проекта начальником правового управления и руководителями структурных подразделений. 2. Представление предложений структурными подразделениями в правовое управление. 3. Направление проекта субъектам права законодательной инициативы. 4. Подготовка конкретных предложений по изменению законодательства правовым управлением. 5. При необходимости согласование проекта с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти.	ОПК-6
	Ответ: 2, 4, 5, 1, 3	
11	Кто является держателем бюджета проекта, направленного на повышение квалификации сотрудников прокуратуры, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?	ОПК-6
	Ответ: Финансовый отдел прокуратуры	
12	Какая роль в программе проектов по борьбе с коррупцией предполагает координацию усилий различных ведомств, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?	ОПК-6
	Ответ: Менеджер программы	
13	Что из перечисленного НЕ является заинтересованной стороной в проекте по созданию системы автоматического анализа судебных решений для выявления нарушений прав граждан, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?	ОПК-6
	Ответ: Судьи	
14	Кто определяет цели и задачи проекта в сфере прокурорской деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?	ОПК-6
	Ответ: Спонсор проекта	
15	Какая роль в проекте отвечает за своевременное информирование заинтересованных сторон о ходе реализации, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?	ОПК-6
	Ответ: Коммуникационный менеджер	
16	Что такое "проектный офис" в контексте управления проектами в прокуратуре, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? - Отдел, занимающийся разработкой проектной документации - Группа экспертов, консультирующих по вопросам управления проектами + Структурное подразделение, обеспечивающее поддержку и координацию проектной деятельности - Отдел, занимающийся контролем за исполнением проектов	ОПК-5
	Ответ: + Структурное подразделение, обеспечивающее поддержку и координацию проектной деятельности	
17	В каком случае целесообразно использовать подход управления портфелем проектов в сфере прокурорской деятельности, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? - Когда необходимо реализовать один крупный проект + Когда необходимо реализовать несколько проектов, направленных на достижение стратегических целей - Когда необходимо реализовать несколько мелких проектов - Когда необходимо реализовать проект в сжатые сроки - мо реализовать один крупный проект + Когда необходимо реализовать несколько проектов, направленных на достижение стратегических целей - Когда необходимо реализовать несколько мелких проектов - Когда необходимо реализовать проект в сжатые сроки	ОПК-5
	Ответ: + Когда необходимо реализовать несколько проектов, направленных на достижение стратегических целей	

18	Какова основная задача менеджера программы проектов в правозащитной организации, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? - Управление отдельными проектами + Координация нескольких взаимосвязанных проектов для достижения общих целей - Разработка проектной документации - Контроль за бюджетом проектов	ОПК-5
	Ответ: + Координация нескольких взаимосвязанных проектов для достижения общих целей	
19	Какая заинтересованная сторона может инициировать изменения в проекте по защите прав предпринимателей, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? - Только прокурор - Только предприниматель + Любая заинтересованная сторона, чьи интересы затрагиваются - Только спонсор проекта	ОПК-5
	Ответ: + Любая заинтересованная сторона, чьи интересы затрагиваются	
20	Что такое "реестр рисков" в управлении проектами в прокуратуре, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? + Список всех потенциальных проблем, которые могут возникнуть в ходе проекта - Список успешно реализованных проектов - Список сотрудников, ответственных за управление рисками - Бюджет, выделенный на покрытие рисков	ОПК-5
	Ответ: + Список всех потенциальных проблем, которые могут возникнуть в ходе проекта	

2. Система управления проектной деятельностью в профессиональной сфере тестирования

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Установите соответствие между видами документов в правотворческой деятельности и их назначением, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов: Документ 1 Пояснительная записка 2 Финансово-экономическое обоснование 3 Перечень федеральных законов, подлежащих изменению 4 Заключение прокуратуры Назначение А Содержит обоснование необходимости принятия проекта закона, его цели и задачи. Б Оценивает затраты и ожидаемые экономические эффекты от реализации проекта. В Указывает на нормативные акты, которые будут отменены, изменены или приняты в связи с новым проектом закона. Г Содержит оценку проекта нормативного правового акта на предмет соответствия Конституции, федеральному и региональному законодательству.		ОПК-5
	Ответ:	1 А 2 Б 3 В 4 Г	

2	Установите соответствие между формами взаимодействия прокуратуры с органами власти и их описанием, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов: Форма взаимодействия 1 Взаимное информирование 2 Совместная деятельность по подготовке проектов нормативных актов 3 Участие в заседаниях органов власти 4 Совместное определение приоритетов Описание А Обмен данными о состоянии законности, борьбе с преступностью и правонарушениями. Б Участие прокуроров в рабочих группах и заседаниях органов власти при разработке проектов законов. В Присутствие прокуроров при принятии нормативных правовых актов. Г Координация усилий прокуратуры и органов власти в сфере борьбы с преступностью и нарушениями законности. <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 А</td></tr><tr><td></td><td>2 Б</td></tr><tr><td></td><td>3 В</td></tr><tr><td></td><td>4 Г</td></tr></table>	Ответ:	1 А		2 Б		3 В		4 Г	ОПК-5
Ответ:	1 А									
	2 Б									
	3 В									
	4 Г									
3	Установите соответствие между этапами правотворческой деятельности и действиями, которые на них выполняются: Этап 1 Формирование плана законопроектной деятельности 2 Подготовка проекта нормативного правового акта 3 Согласование проекта 4 Направление проекта Действие А Структурные подразделения представляют в правовое управление предложения с указанием наименования, содержания законодательной инициативы, её обоснования, сроков подготовки законопроекта и исполнителей Б Правовое управление готовит конкретные предложения по изменению законодательства, включая формулировки новелл, обоснование для пояснительной записки, финансово-экономическое обоснование. В При необходимости правовое управление обеспечивает согласование проекта с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти и организациями. Г Проект, приложения к нему и сопроводительное письмо визируются начальником правового управления и направляются субъектам права законодательной инициативы или в иные органы государственной власти. <table><tr><td>Ответ:</td><td>1 А</td></tr><tr><td></td><td>2 Б</td></tr><tr><td></td><td>3 В</td></tr><tr><td></td><td>4 Г</td></tr></table>	Ответ:	1 А		2 Б		3 В		4 Г	ОПК-5
Ответ:	1 А									
	2 Б									
	3 В									
	4 Г									

4	Установите правильную последовательность этапов подготовки проекта нормативного правового акта в Генеральной прокуратуре РФ: 1. Визирование проекта начальником правового управления и руководителями структурных подразделений. 2. Представление предложений структурными подразделениями в правовое управление. 3. Направление проекта субъектам права законодательной инициативы. 4. Подготовка конкретных предложений по изменению законодательства правовым управлением. 5. При необходимости согласование проекта с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти. Ответ: 2, 4, 5, 1, 3.	ОПК-5
5	Установите правильную последовательность действий при внесении прокурором представления об устранении нарушений закона: 1. Указание в представлении организации, где проведена проверка, и описание выявленных нарушений. 2. Указание в представлении фамилии, имени, отчества должностного лица, которому адресуется документ, и юридического адреса организации. 3. Указание в представлении предложений по устранению нарушений и причин, им способствовавших. 4. Подписание представления прокурором или его заместителем. 5. Установление срока рассмотрения представления (обычно — 1 месяц). Ответ: 2 → 1 → 3 → 5 → 4.	ОПК-5
6	Кто в проекте отвечает за качественное выполнение работ и достижение поставленных целей, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? Ответ: Проектная команда	ОПК-5
7	Кто утверждает устав проекта в прокуратуре, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? Ответ: Спонсор проекта	ОПК-5
8	Кто является ответственным за соблюдение сроков и бюджета проекта, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? Ответ: Руководитель проекта	ОПК-5
9	Какая роль в проекте отвечает за ведение протоколов совещаний и рассылку уведомлений, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? Ответ: Администратор проекта	ОПК-5
10	Кто отвечает за предоставление ресурсов для реализации проекта, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов? Ответ: Спонсор проекта	ОПК-5
11	Что такое программа проектов, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? - Отдельный проект + Группа связанных проектов, управляемых скоординированным образом - Набор инструментов для управления проектами - Список всех проектов организации Ответ: + Группа связанных проектов, управляемых скоординированным образом	ОПК-1
12	Какие основные навыки необходимы руководителю проектов в сфере прокурорской деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? - Юридические знания - Навыки управления проектами - Коммуникативные навыки + Все вышеперечисленное Ответ: + Все вышеперечисленное	ОПК-1
13	Что такое "стейкхолдер" проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? - Человек, который делает ставки на успех проекта + Любая сторона, чьи интересы могут быть затронуты проектом - Член команды проекта - Человек, ответственный за финансирование проекта Ответ: + Любая сторона, чьи интересы могут быть затронуты проектом	ОПК-1

14	Какова цель использования проектного управления в правозащитной деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? - Уменьшение финансирования проектов - Увеличение бюрократии + Повышение эффективности достижения поставленных целей - Замена традиционных методов управления	ОПК-1
	Ответ: + Повышение эффективности достижения поставленных целей	
15	Какой документ определяет цели, задачи, бюджет и сроки проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? - Отчет о статусе проекта + Устав проекта - План проекта - Реестр рисков	ОПК-1
	Ответ: + Устав проекта	
16	Установите соответствие между структурными подразделениями прокуратуры и их функциями, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики: Подразделение 1 Правовое управление 2 Главное уголовно-судебное управление 3 Управление по надзору за исполнением законов о федеральной безопасности 4 Управление по обеспечению участия прокуроров в гражданском и арбитражном процессе Функция А Организация и координация разработки проектов федеральных законов и иных нормативных правовых актов. Б Обеспечение участия прокуроров в уголовном судопроизводстве. В Контроль за соблюдением законодательства в сфере межнациональных отношений и противодействия экстремизму. Г Представление интересов государства в судах общей юрисдикции и арбитражных судах.	ОПК-1
	Ответ: 1 А 2 Б 3 В 4 Г	
17	. Установите соответствие между формами взаимодействия прокуратуры с органами власти и их описанием, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики: Форма взаимодействия 1 Взаимное информирование 2 Совместная деятельность по подготовке проектов нормативных актов 3 Участие в заседаниях органов власти 4 Совместное определение приоритетов Описание А Обмен данными о состоянии законности, борьбе с преступностью и правонарушениями. Б Участие прокуроров в рабочих группах и заседаниях органов власти при разработке проектов законов. В Присутствие прокуроров при принятии нормативных правовых актов. Г Координация усилий прокуратуры и органов власти в сфере борьбы с преступностью и нарушениями законности.	ОПК-1

	Ответ: 1 А 2 Б 3 В 4 Г	
18	Установите соответствие между действиями прокуратуры и этапами проекта по решению нестандартной ситуации (например, устранение нарушений в сфере госзакупок). Этап проекта 1 Идентификация проблемы 2 Разработка плана решения 3 Реализация мер 4 Оценка результатов Действие прокуратуры А Анализ правоприменительной практики, выявление правовых пробелов или коллизий Б Формирование предложений по совершенствованию законодательства с обоснованием, сроками и исполнителями rulaws.ru +1 В Проведение проверок, внесение представлений, обращение в суд для защиты интересов государства или граждан moluch.ru +1 Г Анализ эффективности принятых мер, корректировка стратегии при необходимости Ответ: 1 А 2 Б 3 В 4 Г	ОПК-1
19	Расположите этапы планирования в органах прокуратуры в правильной последовательности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики: 1. Утверждение плана. 2. Сбор информации, необходимой для составления плана. 3. Обсуждение и согласование проекта плана с руководителем. 4. Анализ и обобщение собранной информации. 5. Подготовка проекта плана. 6. Организация исполнения плана. 7. Организация и осуществление контроля за исполнением плана. Ответ: 2, 4, 5, 3, 1, 6, 7.	ОПК-1
20	Расположите этапы надзорного сопровождения национальных проектов в прокуратуре в правильной последовательности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики: 1. Контроль за расходованием бюджетных средств и соблюдением сроков. 2. Анализ мероприятий, предусмотренных паспортами федеральных проектов. 3. Проверка соблюдения законодательства при осуществлении закупок товаров, работ, услуг. 4. Контроль за использованием приобретённых товаров, работ, оказанных услуг. 5. Проверка при вводе объектов в эксплуатацию. Ответ: 2, 1, 3, 5, 4.	ОПК-1
21	Кто является первичным спонсором проекта в сфере прокурорской деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? Ответ: + Генеральный прокурор РФ	ОПК-1
22	В какой роли выступает прокурор, контролирующий законность реализации проекта по строительству социального объекта для детей-сирот, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? Ответ: + Заинтересованная сторона	ОПК-1
23	Кто несет ответственность за успешную реализацию проекта в сфере прокурорской деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? Ответ: + Руководитель проекта	ОПК-1
24	Кто является держателем бюджета проекта, направленного на повышение квалификации сотрудников прокуратуры, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? Ответ: + Финансовый отдел прокуратуры	ОПК-1

25	Какая роль в программе проектов по борьбе с коррупцией предполагает координацию усилий различных ведомств, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?		ОПК-1
	Ответ:	+ Менеджер программы	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет третий семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое проект в прокуратуре и каковы его основные признаки? Приведите несколько примеров проектов, сгруппировав эти проекты по известным классификационным основаниям.		ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6
	Ответ:	Проект в прокуратуре — это временное предприятие, направленное на решение конкретной задачи, достижение определённой цели или создание уникального продукта, услуги или результата в рамках деятельности прокуратуры. Такие проекты могут быть связаны с правотворческой деятельностью, совершенствованием механизмов надзора, профилактикой правонарушений, анализом законодательства и другими направлениями работы ведомства. Основные признаки проекта в прокуратуре: Координированное выполнение взаимосвязанных действий — комплекс мероприятий, требующих чёткой координации усилий участников. Уникальность — цели и условия реализации проекта отличаются от стандартных или рутинных. Временный характер — чётко обозначенные начало и конец. Конкретность целей, задач и результатов. Ограниченность ресурсов — время, финансы, человеческие и технические ресурсы имеют пределы. Наличие неопределённости — следствие уникальности проекта, что не позволяет точно сформулировать все параметры заранее. Последовательная разработка. Примеры проектов в прокуратуре, сгруппированные по классификационным основаниям: По характеру изменений: Инновационные — разработка новых методов прокурорского надзора, внедрение цифровых технологий в правоприменительную практику. Поддерживающие — совершенствование процедур рассмотрения обращений граждан, повышение эффективности контроля за исполнением законов. По срокам реализации: Краткосрочные — например, проведение оперативного совещания по итогам проверки или оперативное реагирование на выявленные нарушения. Среднесрочные и долгосрочные — например, реализация программ по профилактике правонарушений, разработка стратегических документов развития прокуратуры. По сфере деятельности: Правотворческие — анализ проектов нормативных актов на предмет коррупциогенных факторов, подготовка заключений по проектам законов. Надзорные — контроль за соблюдением законов при осуществлении оперативно-розыскной деятельности, в местах лишения свободы, при рассмотрении дел судами. Аналитические — исследование состояния преступности, эффективности работы правоохранительных органов, разработка рекомендаций по улучшению деятельности прокуратуры. По масштабу и сложности: Монопроекты — отдельные инициативы в рамках общей стратегии развития прокуратуры. Мультипроекты — комплексные программы, объединяющие несколько монопроектов и требующие специального управления. Мегапроекты — целевые программы, затрагивающие несколько регионов или отраслей (например, программы по борьбе с коррупцией, по защите прав предпринимателей). Классификация проектов позволяет систематизировать их, определять приоритеты, распределять ресурсы и выбирать оптимальные методы управления. В случае прокуратуры такие проекты помогают повышать эффективность её деятельности, обеспечивать соблюдение законов и решать актуальные задачи.	
2	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое программа в управлении проектной деятельностью в прокуратуре? Опишите, что еще может входить в состав программы, помимо проектов.		ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Программа в управлении проектной деятельностью в прокуратуре — это комплекс взаимосвязанных проектов и других элементов, направленных на достижение стратегических целей и решение комплексных задач в рамках деятельности органов прокуратуры. Она объединяет несколько проектов, которые совместно обеспечивают реализацию определённых направлений работы, часто с целью повышения эффективности деятельности, внедрения новых подходов или решения масштабных задач. Помимо проектов, в состав программы могут входить: Стратегические приоритеты и цели. Определяют общие направления деятельности, связывают программу с национальными целями и стратегическими задачами, которые ставит перед прокуратурой вышестоящее руководство. Паспорт программы. Документ, содержащий ключевые параметры: цели, задачи, сроки реализации, распределение ресурсов, состав исполнителей и другие ключевые характеристики. Планы по реализации структурных элементов. Конкретные планы действий, включающие перечень мероприятий, сроки их выполнения, ожидаемые результаты и критерии оценки успеха. Инструменты и механизмы реализации. Это могут быть нормативные акты, методические рекомендации, процедуры контроля и отчётности, которые обеспечивают согласованность и эффективность работы. Процессная составляющая. В некоторых случаях программа может включать комплексы мероприятий, направленных на поддержание текущей деятельности и обеспечение стабильности через устоявшиеся процедуры (например, текущий ремонт, выплата заработной платы, обеспечение социальных гарантий и т. п.). Ресурсное обеспечение. Данные о финансировании, материальных и человеческих ресурсах, которые необходимы для реализации программы. Механизмы контроля и мониторинга. Инструменты для отслеживания прогресса, оценки рисков и корректировки хода реализации программы при необходимости. Таким образом, программа в управлении проектной деятельностью в прокуратуре выступает инструментом реализации стратегических целей, объединяя проекты и другие элементы для достижения более масштабных задач.	
3	Дайте развернутый ответ на вопрос Назовите классификационные основания для программ в прокуратуре. Приведите примеры для каждого из названных оснований. Ответ: Программы в прокуратуре можно классифицировать по разным основаниям, что позволяет систематизировать их виды, цели, особенности реализации и другие характеристики. Некоторые из таких оснований и примеры их применения: По направлению деятельности. Программы могут различаться в зависимости от того, в рамках какого направления надзора они реализуются. Например: - проверки, связанные с надзором за исполнением законов в сфере экономики, прав человека, экологического законодательства, исполнения наказаний и т. д.; - программы, охватывающие несколько направлений одновременно (например, одновременный контроль за соблюдением законов в нескольких отраслях). По цели применения. Программы могут быть направлены на выявление нарушений, их пресечение и предотвращение, а также на обеспечение общесоциальных или государственных интересов. Например, разработка методических рекомендаций для повышения эффективности прокурорской деятельности, анализ статистики нарушений или координация деятельности по борьбе с преступностью. По отраслевым особенностям. Программы могут различаться в зависимости от специфики надзорной сферы. Например, программы по надзору за исполнением законов в сфере образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, природопользования и т. п. По периодичности реализации. Программы могут быть регулярными (например, ежемесячные проверки законности содержания под стражей) или нерегулярными, проводимыми в связи с конкретными событиями или обстоятельствами. По типу используемых инструментов и технологий. Например, внедрение специального программного обеспечения (как в случае с Единым порталом прокуратуры РФ, который состоит из открытого и закрытого контуров). По кругу субъектов, в отношении которых применяются меры реагирования. Программы могут различаться в зависимости от того, относятся ли они к надзорным или ненадзорным. По уровню реализации. Программы могут быть федеральными, региональными, муниципальными или локальными (на уровне конкретного органа прокуратуры или учреждения). Это лишь некоторые возможные основания для классификации программ в прокуратуре. В зависимости от контекста и целей классификации могут использоваться и другие критерии.	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6
4	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое целевая программа в прокуратуре? На каких уровнях организационного управления, как правило, инициируются такие программы? Приведите примеры известных Вам целевых программ.	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Целевая программа в прокуратуре — это комплекс мероприятий, направленных на решение конкретных задач в сфере прокурорского надзора, укрепления законности, защиты прав и свобод граждан, а также на совершенствование деятельности органов прокуратуры. Такие программы могут включать анализ ситуации, разработку и реализацию мер по устранению нарушений, внедрение новых технологий, повышение квалификации сотрудников и другие действия, ориентированные на достижение определённых целей. Иницируются целевые программы на разных уровнях организационного управления прокуратуры: На федеральном уровне — Генеральной прокуратурой РФ. Например, в 2017 году был утверждён приказ об утверждении Концепции цифровой трансформации органов и организаций прокуратуры до 2025 года. На уровне прокуратур субъектов РФ и приравненных к ним специализированных прокуратур. Прокуроры субъектов могут разрабатывать программы, направленные на решение задач в рамках своей юрисдикции. На низовом (первичном) уровне — прокуроры городов, районов и других территориальных прокуратур могут инициировать и реализовывать локальные программы в рамках своих полномочий. Примеры целевых программ в прокуратуре: Концепция цифровой трансформации органов и организаций прокуратуры до 2025 года (утверждена приказом Генеральной прокуратуры РФ от 14 сентября 2017 года №627). Программы повышения квалификации сотрудников, например, по вопросам контрактной системы в сфере закупок (44-ФЗ) или корпоративного заказа (223-ФЗ). Планы работы прокуратур, которые могут включать как перспективные (годовые), так и текущие (полугодовые, квартальные, месячные) мероприятия. Меры по оперативному устранению нарушений законов, прав и свобод человека и гражданина, а также причин и условий, им способствующих (например, предписывается акцентировать внимание на таких задачах в соответствии с приказом Генерального прокурора РФ от 06.12.2007 №195). Целевые программы в прокуратуре помогают систематизировать деятельность, повышать эффективность прокурорского надзора и решать актуальные задачи в сфере обеспечения законности.	
5	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое портфель в управлении проектами в правозащитной деятельности? Опишите, что может входить в состав портфеля, помимо проектов. Приведите известные Вам примеры портфелей проектов.	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Портфель в управлении проектами в правозащитной деятельности — это набор проектов, программ, подпортфелей и других работ, объединённых для эффективного управления с целью достижения стратегических целей организации. Такой подход позволяет координировать инициативы, оптимально распределять ресурсы, балансировать риски и обеспечивать соответствие деятельности стратегическим задачам. Что может входить в состав портфеля помимо проектов Согласно стандартам по управлению проектами (например, ГОСТ Р 54870–2011, ГОСТ Р ИСО 21504–2016, ГОСТ Р 58184–2018), компонентами портфеля считаются: Программы — совокупность взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью и управляемых централизованно для получения эффектов, недоступных при управлении каждым проектом по отдельности. Подпортфели (субпортфели) — группы проектов или программ более низкого уровня, которые структурируются в рамках общего портфеля. Непроектные мероприятия — задачи и работы, не являющиеся временными предприятиями для создания уникальных продуктов или услуг, но направленные на достижение стратегических целей. Элементы операционной деятельности — регулярные задачи и процессы, обеспечивающие бесперебойное функционирование организации. Компоненты портфеля должны соответствовать целям и задачам организации, отражать существующие или потенциальные инвестиции и иметь отличительные особенности для более эффективного управления. Примеры портфелей проектов Портфель «Все ИТ-инициативы 2026 года» в банке. В него могут входить: программа «Цифровая трансформация», проект «Миграция серверов в облако», проект «Обновление системы безопасности», а также текущие работы по поддержке legacy-систем. Портфель «Развитие персонала». Портфель инновационных проектов. Портфель проектов в сфере инфраструктурного развития. Например, компания, занимающаяся инфраструктурными объектами, может сформировать портфель, включающий проекты в газо- и нефтедобывающей отрасли, энергетике, водоснабжении, а также проекты для дорожных, железнодорожных объектов и аэропортов. Портфель в магазине косметики, где стратегия направлена на продвижение низких цен. В портфель могут входить проекты, связанные с оптимизацией логистики, снижением издержек, развитием сети магазинов и т. д. Управление портфелем проектов (PPM — Project Portfolio Management) направлено на то, чтобы собрать такой набор инициатив, который в сумме даст наивысший ROI (возврат инвестиций), и обеспечить устойчивое развитие организации. При этом важно балансировать портфель по рискам, типам проектов (инновационные, поддерживающие, регуляторные и т. д.) и другим значимым параметрам.	
6	Дайте развернутый ответ на вопрос Что общего у программы проектов и портфеля проектов?	ОПК-1, ОПК-5,

	Ответ: У программы проектов и портфеля проектов есть несколько общих характеристик, которые отражают их роль в проектном менеджменте и связь с достижением целей организации. normativ.kontur.ru Объединение инициатив для повышения эффективности управления. И программы, и портфели формируются с целью более удобного и эффективного управления проектами и другими работами. Это позволяет оптимизировать распределение ресурсов, повысить управляемость и получить эффекты, которые недоступны при управлении отдельными проектами. Направленность на достижение стратегических целей организации. И программы, и портфели ориентированы на реализацию стратегических задач компании. Программа объединяет проекты для достижения единой вышестоящей цели, а портфель — совокупность проектов, программ и других инициатив, которые в совокупности способствуют достижению стратегических показателей организации. Централизованное управление. И в программах, и в портфелях применяется централизованный подход к управлению. В программах это включает координацию нескольких проектов, управление рисками, распределение ресурсов между ними. В портфельном управлении — идентификацию, определение приоритетов, авторизацию и контроль проектов, программ и других работ. Учёт ограничений. Как правило, и в программах, и в портфелях учитываются общие ограничения по ресурсам (финансовые, человеческие, технологические и др.). Возможность включения дополнительных элементов. В портфель проектов могут входить не только проекты и программы, но и другие портфели, а также непроектные мероприятия (задачи и работы). В программы — также могут включаться другие программы. Необходимость мониторинга и контроля. Для обоих уровней управления важен регулярный мониторинг статуса проектов, хода работ, использования ресурсов, рисков и соответствия целям. Таким образом, и программы, и портфели проектов служат инструментами для систематизации проектной деятельности, повышения её эффективности и обеспечения соответствия стратегическим приоритетам организации.	ОПК-6
7	Дайте развернутый ответ на вопрос Какие признаки могут служить основанием для объединения проектов и программ в портфель?	ОПК-1, ОПК-5,

	Ответ: Объединение проектов и программ в портфель происходит с целью более эффективного управления и достижения стратегических целей организации. При этом проекты и программы в портфеле не обязательно должны быть напрямую взаимозависимыми, но обычно имеют общие ограничения по ресурсам. Некоторые признаки, которые могут служить основанием для объединения проектов и программ в портфель: Стратегическая ориентация. Портфель ориентируется на вышестоящие (стратегические) цели и инициирует проекты и программы для их реализации. Если у компании несколько целей, могут формироваться отдельные портфели под каждую из них. Продуктовая линейка или направление деятельности. Проекты и программы могут группироваться по продуктовым линейкам, группам продукции, направлениям деятельности организации. Например, портфель «Развитие ИТ-инфраструктуры» может включать проекты по инвентаризации ИТ-ресурсов, внедрению системы Service Desk и переходу на отечественное ПО. Рыночный признак или сегмент рынка. Структура портфеля может формироваться по рынкам или их сегментам. Внешний или внутренний характер проектов. Портфель может объединять проекты и программы в зависимости от их принадлежности к внешним или внутренним инициативам организации. Аспекты риска и вероятность его наступления. Проекты и программы могут группироваться по показателям риска и его вероятности. Способ наращивания активов. Например, проекты органического роста (собственными силами), экстерналиного роста (за счёт слияний и поглощений) или интеграционного роста (временное владение активами в рамках альянсов, сетевых структур). Характер взаимозависимости проектов. Могут выделяться простые (обособленные компоненты), линейные (цепочка проектов) или сетевые структуры (несколько цепочек проектов, взаимодействующих через общие проекты). Фаза жизненного цикла компании. Например, портфель «выживания» для проектов на стадии рождения компании, конкурентно-атакующий портфель — для стадии роста, портфель поддержания лидерства и совершенства — для стадии зрелости. Инновационная направленность. Проекты и программы, связанные с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР), могут объединяться в отдельный портфель. Уровень процессов. Проекты могут группироваться по уровню процессов: создающие ценность, операционные (соответствующие потребностям функциональных отделов), обеспечивающие соответствие внутренним стандартам и нормативам. Структура портфеля может быть иерархической: в ней могут выделяться подпортфели (группы проектов и программ более низкого уровня). При этом перечень портфелей должен пересматриваться при изменении или актуализации стратегии организации. Цель такого объединения — повысить качество и эффективность управления, достичь эффектов, которые недоступны при управлении отдельными проектами или программами. Это позволяет оптимально распределять ресурсы, приоритизировать инициативы, контролировать риски и контролировать эффективность использования средств.	ОПК-6
8	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое критерии успешности управления проектом, каковы основные требования к ним?	ОПК-1, ОПК-5,

	Ответ: Критерии успешности управления проектом — это параметры, по которым оценивается достижение целей проекта, соблюдение ограничений и получение желаемых результатов. Они позволяют определить, насколько эффективно ведётся управление проектом и насколько он соответствует поставленным задачам. Основные критерии успешности К классическим критериям относят тройное ограничение («железный треугольник»): Сроки — завершение проекта в установленные временные рамки или с допустимыми отклонениями. Бюджет — соблюдение утверждённого бюджета, отсутствие неоправданного перерасхода. Качество — соответствие продукта или услуги установленным требованиям, стандартам и спецификациям, отсутствие дефектов. Также к важным критериям относят: Удовлетворённость заинтересованных сторон — клиентов, команды, спонсоров, инвесторов. Удовлетворённость команды — благоприятный психологический климат, вовлечённость сотрудников, их удовлетворённость работой. Управление рисками — минимизация негативных событий, которые могут повлиять на проект. Рациональное использование ресурсов — человеческих, материальных, технологических и других. Контроль всех аспектов проекта — своевременное выявление отклонений от плана и принятие корректирующих мер. Влияние на бизнес — получение ощутимой выгоды: прибыли, экономии, улучшения позиционирования и т. д.. В современных подходах к оценке успешности также учитывают стратегическое влияние проекта на организацию, социально-экономическую и экологическую устойчивость его результатов. Основные требования к критериям К критериям успешности можно выдвинуть следующие требования: Чёткость и измеримость — параметры должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART-показатели). Комплексный подход — необходимо учитывать как количественные, так и качественные параметры. Учёт типа проекта — ключевые критерии могут различаться в зависимости от вида проекта (бизнес-проект, организационный, социальный и т. д.). Системный подход — система оценки должна учитывать все аспекты и факторы, от которых зависит проект, а не только отдельные элементы или этапы. Возможность отслеживания прогресса — для этого используются ключевые показатели эффективности (KPI), методы мониторинга и контроля (например, EVM — Earned Value Management). Учёт рисков — важно проводить идентификацию, оценку и управление потенциальными рисками, которые могут повлиять на проект. Ретроспективный анализ — после завершения проекта полезно провести анализ для выявления уроков и улучшения подходов к управлению в будущем. Важно избегать ошибок, например оценки проекта только по формальным признакам или игнорирования мнения конечных пользователей. Для повышения точности оценки рекомендуется использовать комплексный подход и регулярно актуализировать инструменты контроля.	ОПК-6
9	Дайте развернутый ответ на вопрос Опишите взаимосвязь критериев успешности проекта и критериев успешности управления проектом? Приведите примеры названных критериев.	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Критерии успешности проекта и критерии успешности управления им тесно связаны, но не тождественны. Критерии успешности проекта оценивают конечные результаты и достижение поставленных целей, а критерии успешности управления — эффективность процессов, которые обеспечили эти результаты. Взаимосвязь критериев Успешность проекта определяется тем, насколько успешно он реализован с точки зрения достижения запланированных результатов, соблюдения ограничений (сроки, бюджет, качество) и создания добавленной бизнес-ценности. Например, проект может быть завершён в срок и в рамках бюджета, но если его продукт не решает реальную проблему заказчика или не приносит ожидаемой прибыли, его нельзя считать полностью успешным. Критерии успешности управления проектом отражают качество процессов, которые влияют на достижение этих результатов. Они включают мониторинг, контроль, управление рисками, планирование, коммуникацию, распределение ресурсов и другие аспекты, которые позволяют своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие меры. Например, если руководитель проекта грамотно управляет рисками, это повышает шансы на успешную реализацию проекта. Таким образом, критерии управления формируют основу для достижения успешности проекта: от качества управления зависит, насколько эффективно будут реализованы его ключевые параметры. Примеры критериев Критерии успешности проекта: Сроки. Проект завершён в установленные временные рамки или с допустимыми отклонениями. Бюджет. Расходы соответствуют плану, перерасход оправдан. Качество. Продукт или услуга прошли контроль, соответствуют установленным стандартам. Удовлетворённость заинтересованных сторон (заказчика, клиентов, команды, инвесторов). Влияние на бизнес. Проект принёс ощутимую выгоду: прибыль, экономию, улучшил позиционирование и т. д.. Соответствие целям и стратегическим задачам организации. Критерии успешности управления проектом: Соблюдение плана проекта. Выполнение работ в соответствии с утверждённым графиком, бюджетом и объёмом работ. Эффективность управления рисками. Минимизация негативных событий, которые могут повлиять на проект. Мониторинг и контроль выполнения работ. Регулярное отслеживание прогресса, выявление отклонений на ранних стадиях. Качество процессов управления. Например, использование метрик качества, индекса удовлетворённости стейкхолдеров (NPS, CSAT). Вовлечённость команды и коммуникация. Открытая коммуникация, распределение обязанностей, культура доверия и открытости. Эффективность использования ресурсов (человеческих, технологических и др.). Качество проектной документации и управления (соответствие стандартам, актуальность графиков и т. п.). Для комплексной оценки могут применяться методы KPI, EVM (Earned Value Management) и экспертная оценка. Важно, чтобы критерии успешности проекта и управления им были согласованы со всеми заинтересованными сторонами и отражены в сводном плане проекта. Регулярный мониторинг и оценка этих показателей позволяют своевременно корректировать действия и повышать шансы на успех.	
10	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое веха? Как веха связана с жизненным циклом? В чем управленческий смысл вех проекта? Приведите примеры формулировок вех?	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

Ответ:	Веха (milestone) — это ключевая контрольная точка в проекте, которая отмечает завершение важного этапа, достижение значимого результата или переход между стадиями. В отличие от задач, у вех нет продолжительности — это мгновенные маркеры, которые фиксируют достижение определённого состояния или состояния готовности к следующему этапу. Связь с жизненным циклом проекта заключается в том, что вехи выступают маркерами на протяжении всего жизненного цикла проекта. Они помогают структурировать работу, отслеживать прогресс, выявлять ключевые события и оценивать, насколько проект соответствует изначальному плану. Достижение вехи подразумевает переход проекта из одного состояния в другое. Управленческий смысл вех проекта многогранен: Контроль прогресса и сроков. Вехи позволяют понять, на какой стадии находится работа, укладывается ли она в запланированные дедлайны. Сдвиг даты достижения вехи может привести к смещению всего проекта. Выявление узких мест и рисков. Контрольные точки помогают вовремя обнаружить проблемы (например, задержки в выполнении задач, нехватку ресурсов) и скорректировать план до того, как они негативно повлияют на результат. Коммуникация с заинтересованными сторонами. Вехи упрощают отчётность для заказчиков, инвесторов и других стейкхолдеров: вместо детализации каждого шага демонстрируется общий прогресс. Мотивация команды. Наглядные промежуточные результаты и признание вклада участников повышают вовлечённость и поддерживают боевой дух. Управление ресурсами и бюджетом. Вехи помогают планировать распределение ресурсов и контролировать бюджет. Примеры формулировок вех: «Утверждён концепт продукта»; «Создан MVP (минимально жизнеспособный продукт)»; «Презентован MVP инвесторам»; «Подписан контракт с подрядчиком»; «Получено одобрение заказчика»; «Завершено проектирование»; «Получен паспорт застройщика» (в строительстве); «Фундамент заложен», «Каркас возведён», «Фасадные работы завершены» (в строительстве); «Техническое задание утверждено», «Архитектура системы спроектирована», «Модуль управления клиентами разработан», «Интеграция с существующими системами завершена», «Пользовательское тестирование проведено» (в IT-проекте создания CRM-системы); «Блок процессов закупок принят заказчиком», «Остатки загружены и утверждены», «Обучение проведено», «Акт подписан», «Аванс получен» (в проекте автоматизации). При определении вех важно, чтобы они были конкретными, чёткими, реалистичными, значимыми для проекта и взаимосвязаны между собой. Это позволяет эффективно контролировать ход работ и принимать обоснованные решения.
--------	---

Экзамен четвертый семестр

№ п/п	Содержание вопроса	Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое веха? Как веха связана с жизненным циклом? В чем управленческий смысл вех проекта? Приведите примеры формулировок вех?	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Веха (milestone) — это ключевая контрольная точка в проекте, которая отмечает завершение важного этапа, достижение значимого результата или переход между стадиями. В отличие от задач, у вех нет продолжительности — это мгновенные маркеры, которые фиксируют достижение определённого состояния или состояния готовности к следующему этапу. Связь с жизненным циклом проекта заключается в том, что вехи выступают маркерами на протяжении всего жизненного цикла проекта. Они помогают структурировать работу, отслеживать прогресс, выявлять ключевые события и оценивать, насколько проект соответствует изначальному плану. Достижение вехи подразумевает переход проекта из одного состояния в другое. Управленческий смысл вех проекта многогранен: Контроль прогресса и сроков. Вехи позволяют понять, на какой стадии находится работа, укладывается ли она в запланированные дедлайны. Сдвиг даты достижения вехи может привести к смещению всего проекта. Выявление узких мест и рисков. Контрольные точки помогают вовремя обнаружить проблемы (например, задержки в выполнении задач, нехватку ресурсов) и скорректировать план до того, как они негативно повлияют на результат. Коммуникация с заинтересованными сторонами. Вехи упрощают отчётность для заказчиков, инвесторов и других стейкхолдеров: вместо детализации каждого шага демонстрируется общий прогресс. Мотивация команды. Наглядные промежуточные результаты и признание вклада участников повышают вовлечённость и поддерживают боевой дух. Управление ресурсами и бюджетом. Вехи помогают планировать распределение ресурсов и контролировать бюджет. Примеры формулировок вех: «Утверждён концепт продукта»; «Создан MVP (минимально жизнеспособный продукт)»; «Презентован MVP инвесторам»; «Подписан контракт с подрядчиком»; «Получено одобрение заказчика»; «Завершено проектирование»; «Получен паспорт застройщика» (в строительстве); «Фундамент заложен», «Каркас возведён», «Фасадные работы завершены» (в строительстве); «Техническое задание утверждено», «Архитектура системы спроектирована», «Модуль управления клиентами разработан», «Интеграция с существующими системами завершена», «Пользовательское тестирование проведено» (в IT-проекте создания CRM-системы); «Блок процессов закупок принят заказчиком», «Остатки загружены и утверждены», «Обучение проведено», «Акт подписан», «Аванс получен» (в проекте автоматизации). При определении вех важно, чтобы они были конкретными, чёткими, реалистичными, значимыми для проекта и взаимосвязаны между собой. Это позволяет эффективно контролировать ход работ и принимать обоснованные решения.	
2	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое цели проекта и требования к проекту? Что у них общего, и в чём отличие? Ответ: Цели проекта — это желаемый конечный результат, состояние или достижение, которого стремится добиться заказчик или инициатор работ. Она определяет направление работы, задаёт вектор движения и служит ориентиром для команды. Цели могут быть связаны с решением проблемы, удовлетворением потребности или реализацией возможности. Например, запуск нового продукта, повышение эффективности работы персонала, улучшение качества обслуживания клиентов. Требования к проекту — это документально зафиксированные условия или возможности, которые необходимы для решения задач или достижения целей. Они могут касаться разных аспектов проекта: продукта, этапов жизненного цикла, условий реализации, финансирования, коммуникаций между участниками, правил приёмки продукта и т. д.. Требования описывают, что должен иметь или делать продукт, чтобы удовлетворить потребности заинтересованных сторон. Например, требование может включать необходимость добавить определённую функцию в продукт или обеспечить соответствие определённым стандартам качества. Общее между целями и требованиями: оба понятия связаны с планированием и управлением проектом; они помогают определить направление работы, оценить прогресс и успех проекта; могут влиять на корректировку изначальных целей в процессе реализации.	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6,
3	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое результаты проекта? Как они связаны с продуктом проекта и чем отличаются от целей проекта?	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Результаты проекта — это конкретные измеримые итоги, которые должны быть получены в процессе реализации проекта. Это могут быть материальные объекты, услуги, документы, изменения в процессах, повышение уровня знаний, улучшение качества и другие измеримые достижения. Например, результатом может быть новый продукт, обновлённый веб-сайт, маркетинговая кампания, отчёт, программное обеспечение, улучшенные бизнес-процессы или повышение лояльности клиентов. Продукт проекта — это материальный или нематериальный результат проектной деятельности, который решает поставленную задачу. Это то, что создаётся в ходе проекта и что имеет практическое применение и ценность для целевой аудитории. Продуктом могут быть физические объекты (модели, макеты, устройства), цифровые решения (веб-сайты, приложения), исследовательские материалы (отчёты, руководства). Связь между результатами и продуктом проекта в том, что результаты — это конкретные итоги работ, а продукт — это более широкое понятие, которое может включать в себя результаты, но также может быть самостоятельной ценностью, способной функционировать и развиваться после завершения проекта. Например, результатом проекта по созданию моста будет сама конструкция, а проектный продукт — это система, обеспечивающая связь между районами, снижающая логистические издержки и влияющая на экологию. Отличия результатов проекта от целей проекта заключаются в следующем: Этап достижения. Цели обычно достигаются ближе к завершению проекта и представляют собой значимые вехи. Результаты же могут появляться на любом этапе жизненного цикла проекта — с самого начала и до финала. Характер. Цели задают глобальное направление работы и определяют, чего нужно достичь. Результаты — это конкретные, измеримые итоги, по которым можно оценить прогресс и успех проекта. Роль в управлении. Цели определяют стратегию и критерии успеха, а результаты — это конкретные достижения, которые помогают проверить, достигнута ли цель. Таким образом, результаты и продукт проекта — это конкретные итоги работ, а цели — направление и критерии успеха проекта. Продукт может быть одним из результатов, но не исчерпывает всего многообразия итогов, которые могут быть получены в ходе проекта.	
4	Дайте развернутый ответ на вопрос Как стратегия реализации проекта связана с критериями успешности проекта?	ОПК-1, ОПК-5,

	Ответ: Стратегия реализации проекта и критерии успешности тесно связаны: стратегия определяет, как будет достигаться цель проекта, а критерии служат показателями, по которым оценивается успешность его выполнения. При этом связь двусторонняя: стратегия задаёт рамки и направления, а критерии позволяют оценить, насколько эффективно проект движется к достижению поставленных целей. Как стратегия связана с критериями успешности Стратегия проекта — это комплексный план действий, который определяет основные направления развития, приоритеты, методы и инструменты достижения целей. Она отвечает на вопрос «как» достичь результата. В её состав могут входить: - анализ рынка и конкурентов; - чёткое формулирование целей и задач (с использованием критериев SMART: конкретных, измеримых, достижимых, релевантных, ограниченных по времени); - определение уникального торгового предложения (УТП); - планирование финансовых показателей (прогнозирование доходов, расходов, прибыли); - идентификация рисков и разработка мер по их минимизации; - распределение ресурсов (человеческих, финансовых, материальных); - разбивка проекта на этапы с указанием сроков выполнения каждого из них; - мониторинг и оценка прогресса с возможностью корректировки стратегии при необходимости. Критерии успешности проекта — это совокупность показателей, которые позволяют судить об успешности его выполнения. Они могут включать: - выполнение сроков (соблюдение сроков); - соблюдение бюджета (удержание в рамках выделенного бюджета); - соответствие требованиям к качеству и результатам проекта; - удовлетворённость заинтересованных сторон (заказчика, команды, инвесторов и др.); - экономическую эффективность (ожидаемая прибыль, рентабельность, период окупаемости и пр.); - уровень рисков и эффективность стратегий их минимизации; - синергию с существующими бизнес-процессами (если проект является частью действующего бизнеса); - социальную ответственность и соответствие требованиям устойчивого развития; - квалификацию и опыт команды, которая реализует проект. Связь между стратегией и критериями проявляется в нескольких аспектах: Стратегия задаёт рамки для формирования критериев. Например, при стратегическом управлении проектами (СУП) важно, чтобы проекты рассматривались не изолированно, а как часть общей системы, внося вклад в достижение целей бизнеса. Критерии должны отражать вклад проекта в стратегические задачи компании. Стратегия определяет методы и инструменты реализации, которые влияют на критерии. Например, детальное планирование, эффективная коммуникация в команде, система контроля и управления рисками напрямую влияют на то, насколько успешно проект будет соответствовать установленным критериям. Критерии служат ориентиром для корректировки стратегии. Регулярный анализ результатов и анализ отклонений от плана позволяют своевременно вносить изменения в стратегию, чтобы приблизить проект к достижению критериев успешности. Учёт интересов ключевых участников проекта (заинтересованных сторон) также влияет на формирование критериев. Например, при работе с ними можно использовать матрицу «Власти и интересов» (матрицу заинтересованных сторон), чтобы определить подходы к учёту их ожиданий и интересов. Таким образом, стратегия определяет, какие именно параметры будут оцениваться как успех проекта, а критерии служат инструментом контроля и оценки эффективности реализации стратегии. Важно, чтобы и стратегия, и критерии были чётко сформулированы, согласованы со всеми заинтересованными сторонами и адаптировались к изменяющимся условиям.	ОПК-6
5	Дайте развернутый ответ на вопрос В чём ключевое различие понятий «руководство» и «лидерство» и в чём их схожесть?	ОПК-1, ОПК-5,

	Ответ: Руководство и лидерство — это два разных, но взаимосвязанных понятия, которые играют ключевую роль в управлении группами и организациями. Их основное различие заключается в характере влияния, целях, методах работы и основе власти. При этом у них есть и общие черты, связанные с управлением людьми и достижением целей. Схожесть Общая цель — привести группу или организацию к успеху. И руководитель, и лидер стремятся к достижению целей, хотя и используют разные подходы. Средство управления людьми. Оба понятия связаны с координацией действий, организацией отношений в группе и влиянием на поведение членов коллектива. Социальное влияние. И руководство, и лидерство реализуют процессы социального влияния в группе. Разница лишь в том, что при руководстве влияние идёт по официальным каналам, а при лидерстве — по неофициальным. Стимулирование персонала. И руководитель, и лидер решают задачи, связанные со стимулированием сотрудников, их нацеливанием на решение определённых задач и обеспечением средств для их выполнения. Важность обратной связи и коммуникации. Оба должны уметь выстраивать двустороннее общение, чтобы сотрудники чувствовали себя услышанными и ценными. Возможность совмещения ролей. В группах высокого социально-психологического уровня развития функции лидера и руководителя часто возлагаются на одно и то же лицо. Руководитель может стать лидером, а лидерство иногда переходит в руководство. Таким образом, руководство и лидерство дополняют друг друга: первое обеспечивает стабильность и порядок, второе — движение вперёд и развитие. Оптимальная ситуация — когда руководитель обладает лидерскими качествами, объединяя формальную власть с неформальным влиянием.	ОПК-6
6	Дайте развернутый ответ на вопрос Защитите тезис: «Каждый руководитель проекта должен быть лидером, но не каждый лидер может быть руководителем проекта!».	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Тезис «Каждый руководитель проекта должен быть лидером, но не каждый лидер может быть руководителем проекта» обоснован различием в целях, компетенциях и задачах этих ролей. isi-vuz.ru Лидерство и руководство: ключевые различия Лидерство — это искусство влияния на других для побуждения их к достижению определённых целей, ведение за собой. Лидер фокусируется на людях, их мотивации, вдохновении, создании позитивной атмосферы и развитии потенциала. Его цель — сформулировать видение, мотивировать команду, помочь ей преодолеть препятствия и использовать сильные стороны участников. Руководство (формальное лидерство) — это процесс влияния на людей с позиции властных полномочий, определяемых занимаемой должностью, официальным положением или ролью в организационной структуре. Руководитель отвечает за планирование, организацию работы команды, контроль выполнения задач, распределение ресурсов, принятие решений, координацию взаимодействия участников и достижение конкретных результатов в рамках проекта. Почему руководитель проекта должен быть лидером Лидерские качества критически важны для руководителя проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта. Они особенно актуальны в ситуациях, когда проект сталкивается с трудностями, требуются изменения или непонятно, что делать дальше. В таких случаях лидер должен сплотить команду, вдохновить её, напомнить о высокой цели и помочь преодолеть кризис. Лидерство помогает создавать доверительные отношения, поддерживать рабочий дух и оптимизм даже в непростых ситуациях, демонстрировать силу воли и веру в успех поставленных целей. Почему не каждый лидер может быть руководителем проекта Не каждый человек, обладающий лидерскими качествами, способен эффективно выполнять функции руководителя проекта. Это связано с тем, что роль руководителя предполагает не только влияние на людей, но и конкретные профессиональные компетенции и обязанности. Руководитель проекта должен обладать: - навыками планирования и организации работы; - умением распределять ресурсы и минимизировать риски; - способностью принимать решения в условиях неопределённости; - навыками коммуникации и управления коммуникациями с командой, заказчиками, вышестоящим руководством и другими заинтересованными сторонами; - умением анализировать данные, отделять важное от второстепенного и корректировать ход проекта при изменении условий; - готовностью брать на себя ответственность за результаты работы команды и проекта в целом. Если у человека есть только лидерские качества, но отсутствуют эти профессиональные навыки и обязанности, он может не справиться с ролью руководителя проекта. Например, неформальный лидер может не уметь грамотно делегировать задачи, контролировать выполнение плана, управлять бюджетом или принимать решения в кризисных ситуациях. Таким образом, лидерство и руководство дополняют друг друга, но представляют собой разные аспекты управленческой деятельности, и для успешной реализации проекта необходимо их сочетание, а не только наличие лидерских качеств.	
7	Дайте развернутый ответ на вопрос Опишите взаимосвязь следующих объектов управления: стратегический план развития организации, портфель, программа, проект, подпроект.	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Взаимосвязь перечисленных объектов управления можно представить в виде иерархии, где каждый уровень строится на основе предыдущего и направлен на реализацию стратегических целей организации. Стратегический план развития организации Это долгосрочный документ, который определяет общее направление развития компании, её миссию, видение, ключевые цели и приоритеты. Он служит ориентиром для принятия бизнес-решений и обеспечивает соответствие инициатив общим целям организации. Стратегический план задаёт контекст, в котором формируются проекты, программы и портфели. Портфель Портфель — это набор проектов, программ, подпортфелей и других видов деятельности, объединённых для эффективного управления с целью достижения стратегических целей организации. Проекты и программы в портфеле не обязательно должны быть напрямую связаны или взаимозависимы, но они должны быть согласованы со стратегией. Управление портфелем направлено на балансировку ресурсов, контроль рисков, адаптацию к изменениям бизнес-потребностей и максимизацию ценности для организации. Программа Программа — это совокупность взаимосвязанных проектов, объединённых общей стратегической целью или бизнес-ценностью. Управление такими проектами координируется для достижения эффектов и выгод, которые недоступны при управлении ими по отдельности. Программа может включать не только проекты, но и сопутствующую деятельность (например, администрирование, финансовое сопровождение). Её цель — получить синергетический эффект за счёт синергии между проектами. Пример: программа «Цифровая трансформация розничного бизнеса» может включать проекты по разработке мобильного приложения, внедрению CRM-системы, созданию чат-бота и обучению сотрудников. Только в комплексе эти инициативы дают новый уровень клиентского сервиса. Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в условиях временных и ресурсных ограничений. У проекта есть чёткие сроки, бюджет, команда и конкретные цели. Проекты могут быть частью программы. Подпроект Проекты часто разделяются на более управляемые элементы — подпроекты. Отдельные подпроекты могут управляться как отдельные проекты. Как эти объекты связаны между собой Стратегический план определяет общее направление развития организации. Портфель формирует набор инициатив (проектов, программ), которые помогают реализовать стратегические цели. Управление портфелем позволяет приводить проекты в соответствие со стратегией, распределять ресурсы и балансировать портфель. Программа объединяет связанные проекты в единую структуру для достижения общей стратегической цели. Координация проектов в рамках программы повышает эффективность и позволяет получить дополнительные выгоды. Проекты, в свою очередь, могут быть компонентами программ или входить в состав портфеля. Подпроекты — это составные части проектов, которые также могут управляться как отдельные проекты. Таким образом, иерархия выглядит так: стратегический план → портфель → программа → проект → подпроект. Каждый уровень опирается на предыдущий и обеспечивает реализацию стратегических задач через более детальное планирование и координацию деятельности.	
8	Дайте развернутый ответ на вопрос Что может явиться причиной изменений в проекте? Приведите необходимые примеры. В чем различие между проактивным и реактивным подходом к управлению изменениями?	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: Причины изменений в проекте — это факторы, которые вынуждают корректировать планы, цели, методы реализации, ресурсы или другие параметры проекта в процессе его реализации. Они могут быть как внешними, так и внутренними. Примеры причин изменений в проекте: Изменение требований заказчика. Например, клиент может запросить добавление новых функций, которых не было в техническом задании. В таком случае объём работ, бюджет и сроки проекта могут увеличиться. Появление новых технологий или материалов. Если становятся доступны более эффективные решения, это может потребовать корректировки проекта. Непредвиденные обстоятельства. Например, проблемы с поставками оборудования или материалов, форс-мажоры, изменения в экономической ситуации, которые влияют на стоимость технологий или ресурсов. Ошибки в проектировании или изысканиях. Неточности в документации, несогласованность между разделами проекта. Изменение нормативной документации. Например, новые стандарты пожарной безопасности, требующие установки дополнительных систем. Изменения в приоритетах бизнеса. Например, повышение приоритета проекта для компании может привести к появлению дополнительных задач. Изменения в составе команды. Увольнение ключевых сотрудников или переход их на другие проекты. Технические проблемы. Например, несовместимость между базой данных и API, ошибки при работе с новым оборудованием, пропуск этапов тестирования из-за сжатых сроков. Различие между проактивным и реактивным подходами к управлению изменениями заключается в подходе к планированию и реагированию на изменения. Реактивный подход предполагает реакцию на уже произошедшие события, адаптацию к переменам и смягчение их последствий. Менеджер или команда действуют после того, как ситуация возникла, часто в условиях неопределённости. Цель — минимизировать негативное влияние незапланированных изменений и плавно адаптироваться к новым условиям. Примеры реактивных действий: крупный сбой в работе программного обеспечения из-за ошибки, требующий быстрого выявления причины и замены части ПО; внезапный рост спроса на продукт, который создаёт нагрузку на производственные и логистические мощности — в этом случае требуется оперативно нарастить производство и улучшить процессы; проблемы в цепочке поставок, требующие поиска альтернативных поставщиков. Проактивный (превентивный) подход направлен на прогнозирование возможных изменений и подготовку к ним заранее. Менеджер или команда стремятся опережать события, сами инициировать перемены, планировать их и контролировать. Цель — быть готовым к будущим изменениям и адаптироваться к ним контролируемым и стратегическим образом. Примеры проактивных действий: проведение оценки рисков для выявления потенциальных проблем в будущем и разработка планов на случай сбоев в цепочке поставок, кибератак и других рисков; мониторинг рыночных трендов и обратной связи от клиентов для выявления возможностей роста или разработки новых продуктов с последующим стратегическим планированием изменений в операциях или бизнес-модели; внедрение систем поддержки принятия решений (СППР) или других инструментов, которые позволяют предвидеть риски и заранее принимать меры для их минимизации. Проактивный подход позволяет более эффективно управлять изменениями, так как предполагает выявление и подготовку к потенциальным рискам до их возникновения. Реактивный подход может быть менее гибким и не оставлять много места для долгосрочного планирования. На практике часто используют сочетание обоих подходов.	
9	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое план управления коммуникациями? Какие сведения он должен содержать для обеспечения эффективных коммуникаций в проекте?	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

	Ответ: План управления коммуникациями проекта — это документ, который регламентирует принципы взаимодействия в команде, определяет правила обмена информацией между участниками проекта и заинтересованными сторонами. Его цель — обеспечить понимание целей, снизить риски недопонимания, конфликтов и ошибок, повысить прозрачность работы и ускорить достижение целей проекта. Ключевые элементы плана управления коммуникациями Цели коммуникации. Определяются задачи, которые должен решить план. Это может быть информирование о прогрессе проекта, управление ожиданиями заинтересованных сторон, содействие изменениям и т. д. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, уместными и ограниченными по времени (SMART). Заинтересованные стороны (стейкхолдеры). Перечисляются все, кто связан с проектом: команда исполнителей, заказчик, руководство, внешние подрядчики, консультанты, отделы, которые нуждаются в информации (например, бухгалтерия), государственные органы и др. Для каждого участника указываются роль, контакты и зона ответственности. Информация, которая будет передаваться. Определяется, какие ключевые сообщения необходимо донести до каждой группы или участника. Это могут быть цели проекта, изменения в плане или результатах, ответы на возможные вопросы или опасения. Каналы коммуникации. Выбираются подходящие инструменты для передачи информации. К ним относятся электронная почта, мессенджеры, платформы для видеоконференций, таск-трекеры, онлайн-документы, системы управления проектами, платформы для документации и др. Важно не дублировать каналы и договориться, когда использовать каждый из них. Частота и график общения. Фиксируется, как часто и в какое время будет происходить коммуникация. Например, ежедневные планерки, еженедельные контрольные встречи, ежемесячные отчёты, встречи по завершении этапов проекта. Ответственные лица. Определяются те, кто будет отвечать за отправку сообщений, обработку обратной связи, контроль соблюдения правил. Процедуры обратной связи. Устанавливается процесс получения и обработки обратной связи от получателей сообщений. План действий в кризисных ситуациях. Разрабатывается стратегия для коммуникации в экстренных случаях или при непредвиденных обстоятельствах. Глоссарий общепринятой терминологии. Помогает упростить общение и улучшить понимание в команде. Метрики и оценка эффективности. Определяются способы измерения успеха коммуникационных усилий. Уровни конфиденциальности информации. Если в проекте есть конфиденциальные данные, прописывается, кто ими владеет и с кем может ими делиться. Метод обновления плана по мере развития проекта. План может быть адаптирован под конкретные задачи проекта и корректироваться в ходе работы. Его разработка обычно происходит на старте проекта, после определения целей, сроков и состава команды. Эффективный план коммуникаций помогает обеспечить согласованность действий всех участников, снизить риски недопонимания и способствовать успешной реализации проекта.	
10	Дайте развернутый ответ на вопрос Опишите поэтапно процесс управления рисками в проекте. Особое внимание уделите методам определения возможных рисков в проекте. Что понимается под источником риска?	ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6

Ответ:	Управление рисками в проекте — это непрерывный процесс выявления, анализа, оценки, планирования реакции и мониторинга потенциальных угроз, которые могут повлиять на достижение целей проекта. Основная цель — минимизировать негативные последствия и повысить вероятность успешного завершения проекта. Этапы управления рисками Планирование. На этом этапе формируется стратегия управления рисками. Проводится совещание с командой, инвесторами и другими заинтересованными сторонами. В плане прописываются методы реагирования, правила документирования, распределение ответственности за управление рисками. Идентификация рисков. Выявляются потенциальные проблемы и рисковые обстоятельства, которые могут помешать реализации проекта. Формируется реестр рисков — структурированный документ с перечнем возможных угроз. Важно учитывать как явные, так и неочевидные риски, используя различные методы анализа. Анализ и оценка рисков. Риски подвергаются качественному и/или количественному анализу. Качественный анализ основан на экспертных оценках и помогает определить природу риска, его причины и потенциальные последствия. Количественный анализ использует математические модели и статистику для расчёта вероятности наступления риска и оценки возможного ущерба в денежном или временном выражении. Приоритизация рисков. Риски ранжируются по степени опасности. Обычно используется матрица рисков, где по одной оси откладывается вероятность возникновения риска, а по другой — тяжесть его последствий. В первую очередь внимание уделяется рискам с высокой вероятностью и критическим влиянием. Планирование реакции. Для каждого риска выбирается стратегия реагирования. Возможные подходы: Уклонение — изменение плана проекта для исключения риска (например, корректировка графика). Снижение — принятие мер для уменьшения вероятности или последствий риска (например, подбор «дублёров» для ключевых сотрудников). Передача — перекладывание ответственности на третью сторону (страхование, аутсорсинг). Принятие — осознанное допущение риска с выделением ресурсов на случай его реализации. Мониторинг и контроль. Регулярное отслеживание выявленных рисков, анализ изменений во внешней и внутренней среде, оценка эффективности принятых мер. Включает сбор данных, регулярные отчёты, совещания и корректировку плана при необходимости. Методы определения возможных рисков Мозговой штурм. Команда проекта генерирует идеи о потенциальных рисках. Эффективно, если в обсуждении участвуют люди с разным опытом и ролью в проекте. Экспертные интервью. Опросы компетентных сотрудников или внешних экспертов для выявления рисков, которые могут быть неочевидны для команды. Чек-листы распространённых рисков. Использование готовых списков типовых рисков, адаптированных под специфику проекта. SWOT-анализ. Оценка сильных и слабых сторон проекта, а также внешних возможностей и угроз. Помогает выявить риски, связанные с внутренними и внешними факторами. Анализ проектной документации. Изучение плана, бюджета, договоров, технического задания и других документов на предмет противоречий или недостаточно проработанных участков. Диаграмма Исикавы («рыбьи кости»). Визуализация причинно-следственных связей. В «голову» рыбы помещают риск, а на «костях» перечисляют причины, которые могут к нему привести. К ним можно добавлять «кости» поменьше — менее очевидные причины. Анализ премортем (pre-mortem). Представление, что проект уже провалился, и попытка определить причины этого. Анализ чувствительности. Изучение, как проект реагирует на изменения внешних факторов (например, экономической ситуации). Сценарное и имитационное моделирование. Прогнозирование различных вариантов развития событий с помощью моделирования ситуаций. PESTLE-анализ. Оценка политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов, которые могут повлиять на проект. Что понимается под источником риска Источник риска — это фактор или условие, которое потенциально может привести к возникновению рискового события и негативному воздействию на проект. Источники рисков можно классифицировать на: Внешние — факторы, не зависящие от деятельности организации: изменения законодательства, инфляция, валютные колебания, стихийные бедствия, действия конкурентов, политические риски и т. д.. Внутренние — обстоятельства, связанные с деятельностью конкретной организации: недостаточная квалификация персонала, проблемы с оборудованием, ошибки в планировании, конфликты в команде, неэффективное управление ресурсами и т. п.. Также источниками рисков могут быть конкретные процессы, технологии, зависимости между задачами, недостаточная проработка требований или нехватка данных. Важно выявлять источники на ранних этапах, чтобы своевременно принимать меры по их минимизации. Управление рисками требует системного подхода и вовлечённости всей команды.
---------------	---

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ОПК-1 Способен анализировать нестандартные ситуации правоприменительной практики и предлагать оптимальные варианты их решения.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-1.2 Предлагает оптимальные варианты решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ОПК-5 Способен самостоятельно составлять юридические документы и разрабатывать проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-5.1 Составляет самостоятельно юридические документы.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ОПК-5.2 Разрабатывает проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ОПК-6 Способен обеспечивать соблюдение принципов этики юриста, в том числе принимать меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-6.2 Принимает меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 397 с - 978-5-534-17500-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583111> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Алексанов, Д. С. Управление проектами в АПК: учебник для вузов / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. - Москва: Юрайт, 2026. - 193 с - 978-5-534-15176-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589040> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования: учебник для вузов / С. Н. Москвин. - Москва: Юрайт, 2026. - 139 с - 978-5-534-11817-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/587808> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Управление проектами: учебник для вузов / Е. А. Горбашко, М. Е. Адамова, А. К. Бахматова [и др.] - Москва: Юрайт, 2026. - 358 с - 978-5-534-19021-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589651> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.pravo.gov.ru/ips/> - Информационно-правовая система «Законодательство России»
2. <https://regulation.gov.ru> - Федеральный портал проектов нормативных правовых актов
3. <https://sudact.ru> - Судебные и нормативные акты РФ (СудАкт)
4. <https://sudrf.ru> - ГАС РФ «Правосудие»

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. Astra Linux Special Edition;
2. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";
2. Справочно-правовая система "Консультант Плюс";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения