

Документы
Информация о владельце: **Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Самарский государственный экономический университет"**
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 15.07.2026 16:00:59
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: Следственная и оперативно-разыскная деятельность, судебная экспертиза

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:

Кандидат юридических наук Бордакова А. Г.

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: "Следователь-криминалист", утвержден приказом Минтруда России от 23.03.2015 № 183н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра организации борьбы с экономическим и преступлениям и	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Милова И. Е.	Рассмотрено	22.05.2026, № 9

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

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта

Знать:

УК-2.1/Зн1 Сущность, содержание и специфику каждого этапа жизненного цикла проекта (инициация, планирование, реализация, контроль и закрытие). Основные методологии и стандарты управления проектами (ГОСТ Р ИСО 21500, PMBOK, Agile/Scrum). Ключевые параметры, показатели эффективности (KPI) и проектные ограничения на каждом этапе

Уметь:

УК-2.1/Ум1 Идентифицировать текущую фазу проекта и определять границы между его этапами. Проводить декомпозицию целей проекта и структурировать работы по этапам (разрабатывать WBS). Анализировать взаимосвязь между процессами планирования, исполнения и мониторинга для своевременной корректировки проектных отклонений.

Владеть:

УК-2.1/Нв1 Навыками комплексного анализа и аудита состояния проекта на любой стадии его жизненного цикла. Методами прогнозирования рисков и изменений при переходе проекта от одного этапа к другому. Инструментарием формирования итоговой отчетности и оценки результатов по завершении жизненного цикла проекта.

УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах жизненного цикла

Знать:

УК-2.2/Зн1 Нестандартные ситуации правоприменительной практики

Уметь:

УК-2.2/Ум1 Оценивать вводные данные конкретной жизненной ситуации с позиции права

Владеть:

УК-2.2/Нв1 Навыками определения оптимального варианта юридического решения из нескольких возможных

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели

Знать:

УК-3.1/Зн1 Методы, принципы и психологические аспекты формирования эффективных проектных команд. Классические модели распределения командных ролей (например, модели Р.М. Белбина, Адизеса) и типы лидерства. Инструменты проектного администрирования для координации участников (матрица распределения ответственности RACI, правила фасилитации совещаний)

Уметь:

УК-3.1/Ум1 Формулировать четкие тактические задачи для каждого участника команды на основе общих целей проекта. Определять оптимальные роли для членов команды, учитывая их индивидуальные компетенции, опыт и психологические особенности. Разрабатывать внутренний регламент групповой коммуникации (информационные потоки, каналы связи, периодичность отчетов).

Владеть:

УК-3.1/Нв1 Технологиями делегирования полномочий и контроля исполнения задач в рамках проектной структуры. Навыками модерации командного взаимодействия и выработки коллегиальных решений (проведение мозговых штурмов, стратегических сессий). Методиками разрешения межличностных и профессиональных конфликтов внутри проектной группы без ущерба для сроков проекта.

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды

Знать:

УК-3.2/Зн1 Знать сущность и назначение правовой культуры актуальных правовых знаний в профессиональной деятельности коррупционных рисков и признаки коррупционного поведения

Уметь:

УК-3.2/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:

УК-3.2/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

УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

УК-4.1 Применяет современные коммуникационные технологии для академического и профессионального взаимодействия

Знать:

УК-4.1/Зн1 Знать виды и структуру юридических документов

Уметь:

УК-4.1/Ум1 Уметь составлять юридические документы с учетом их уровня и специфики

Владеть:

УК-4.1/Нв1 Владеть навыками подготовки правового акта в соответствии с отраслевой принадлежностью общественных отношений

УК-4.2 Владеет иностранным(ми) языком(ми) для академического и профессионального взаимодействия

Знать:

УК-4.2/Зн1 Правила юридической техники, применяемые в процессе составления и разработки проектов нормативных правовых актов

Уметь:

УК-4.2/Ум1 Уметь определять структуру юридического акта с учетом их уровня и специфики

УК-4.2/Ум2 Уметь определять структуру юридического акта с учетом их уровня и специфики

Владеть:

УК-4.2/Нв1 Владеть навыками проектирования структуры правового акта

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия

Знать:

УК-5.1/Зн1 Теории межкультурных различий (Хофстеде, Холл), барьеры коммуникации и их влияние на риски проекта.

Уметь:

УК-5.1/Ум1 Выявлять причины кросс-культурных конфликтов и оценивать риски срыва дедлайнов из-за разницы менталитетов.

Владеть:

УК-5.1/Нв1 Методами анализа стейкхолдеров и инструментами адаптации проектного управления под культурную среду.

УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Знать:

УК-5.2/Зн1 Знать сущность и назначение правовой культуры актуальных правовых знаний в профессиональной деятельности коррупционных рисков и признаки коррупционного поведения

Уметь:

УК-5.2/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:

УК-5.2/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
УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		
УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта	История и методология юридической науки, Проблемы взаимодействия оперативных служб и следственных подразделений при расследовании преступлений, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Учебная практика: ознакомительная практика, Экспертно-аналитическая деятельность в профессиональной сфере	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах жизненного цикла	История и методология юридической науки, Проблемы взаимодействия оперативных служб и следственных подразделений при расследовании преступлений, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Учебная практика: ознакомительная практика, Экспертно-аналитическая деятельность в профессиональной сфере	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели	История и методология юридической науки, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Прокурорский надзор: содержание и правовое регулирование, Тактика и методика расследования преступлений, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды	История и методология юридической науки, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Прокурорский надзор: содержание и правовое регулирование, Тактика и методика расследования преступлений, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия		

УК-4.1 Применяет современные коммуникационные технологии для академического и профессионального взаимодействия	Иностранный язык в профессиональной деятельности (английский), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-4.2 Владеет иностранным(ми) языком(ми) для академического и профессионального взаимодействия	Иностранный язык в профессиональной деятельности (английский), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия		
УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия	Иностранный язык в профессиональной деятельности (английский), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Иностранный язык в профессиональной деятельности (английский), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Русский язык и культура речи, Русский язык как иностранный, 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	20,95	2	18,95
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	20,98	2	18,98
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	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Что из перечисленного является ключевым признаком проекта, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений? +Наличие уникальной цели и временных рамок -Постоянство и рутинность операций -Ориентация на достижение стратегических целей организации -Управление набором программ		УК-5
	Ответ:	+Наличие уникальной цели и временных рамок	
2	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных С точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений Программа в проектной деятельности – это +Совокупность проектов, объединенных общей стратегической целью -Отдельное, разовое мероприятие -Документ, регламентирующий деятельность организации -Постоянно действующий процесс		УК-5
	Ответ:	+Совокупность проектов, объединенных общей стратегической целью	
3	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных С точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений основная цель управления портфелем проектов в органах прокуратуры – это +Максимизация ценности и соответствия всех проектов и программ стратегии организации -Достижение тактических целей одного конкретного проекта -Составление детального графика работ по проекту -Оптимизация работы одного подразделения		УК-5
	Ответ:	+Максимизация ценности и соответствия всех проектов и программ стратегии организации	
4	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Что является основной целью создания портфеля проектов в сфере предпринимательской 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		УК-5
	Ответ:	+ Достижение стратегических целей организации	
5	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Кто несет ответственность за успешную реализацию проекта в сфере предпринимательской 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		УК-5
	Ответ:	+ Руководитель проекта	

6	Задания на сопоставление (соответствие) Установите соответствие между этапами проектной деятельности и их основными задачами, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений: Этапы проекта 1. Инициация 2. Планирование 3. Реализация 4. Контроль и мониторинг 5. Завершение Задачи этапа А. Распределение ролей в команде, составление графика работ, оценка ресурсов Б. Мониторинг выполнения задач, внесение корректировок, управление рисками В. Определение целей и задач проекта, анализ рынка и целевой аудитории Г. Выполнение запланированных работ, взаимодействие команды, создание продукта/услуги Д. Подведение итогов, анализ результатов, подготовка отчёта, сбор обратной связи Ответ: 1–В, 2–А, 3–Г, 4–Б, 5–Д.	УК-3
7	Задания на сопоставление (соответствие) 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 Ответ: 1 А 2 Б 3 В 4 Г	УК-3

8	Задания на сопоставление (соответствие) 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: А. Пояснительная записка Б. Финансово-экономическое обоснование В. Перечень федеральных законов, подлежащих изменению Г. Заключение прокуратуры Назначение: 1. Содержит обоснование необходимости принятия проекта закона, его цели и задачи. 2. Оценивает затраты и ожидаемые экономические эффекты от реализации проекта. 3. Указывает на нормативные акты, которые будут отменены, изменены или приняты в связи с новым проектом закона. 4. Содержит оценку проекта нормативного правового акта на предмет соответствия Конституции, федеральному и региональному законодательству.	УК-3
	Ответ: 1 А 2 Б 3 В 4 Г	
9	Задания на установление последовательности Расположите этапы планирования в органах и организациях 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.	УК-3
	Ответ: 2, 4, 5, 3, 1, 6, 7.	
10	Задания на установление последовательности Расположите в правильной последовательности этапы управления проектом при составлении юридического документа (например, договора на оказание услуг или устава ООО). В ответе укажите цифры в нужном порядке. 1. Подписание документа уполномоченным лицом. 2. Анализ правовых рисков и проверка соответствия законодательству. 3. Инициация проекта (определение цели, заказчика, ключевых требований). 4. Согласование проекта с заинтересованными сторонами (юристами, финансистами, службой безопасности, руководителем). 5. Разработка черновика документа с учётом существенных условий. 6. Контроль исполнения принятых решений и внесение корректировок по замечаниям. 7. Завершение проекта (оформление финальной версии, передача контрагенту, архивирование).	УК-3
	Ответ: 3 → 5 → 2 → 4 → 6 → 1 → 7	
11	Задания с развернутым ответом Назовите ключевой документ, который формально утверждает начало проекта и наделяет менеджера проекта полномочиями, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?	УК-3
	Ответ: устав проекта	
12	Задания с развернутым ответом 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?	УК-3
	Ответ: Менеджер программы	

13	Задания с развернутым ответом 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?		УК-3
	Ответ:	Судьи	
14	Задания с развернутым ответом Кто определяет цели и задачи проекта в сфере предпринимательской деятельности, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?		УК-3
	Ответ:	Спонсор проекта	
15	Задания с развернутым ответом 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?		УК-3
	Ответ:	Коммуникационный менеджер	
16	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных 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		УК-4
	Ответ:	+ Структурное подразделение, обеспечивающее поддержку и координацию проектной деятельности	
17	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных 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		УК-4
	Ответ:	+ Когда необходимо реализовать несколько проектов, направленных на достижение стратегических целей	
18	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Какова основная задача менеджера программы проектов в 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		УК-4
	Ответ:	+ Координация нескольких взаимосвязанных проектов для достижения общих целей	
19	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных 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		УК-4
	Ответ:	+ Любая заинтересованная сторона, чьи интересы затрагиваются	
20	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Что такое "реестр рисков" в управлении проектами в организации, 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		УК-4
	Ответ:	+ Список всех потенциальных проблем, которые могут возникнуть в ходе проекта	

21	Задания на вставку пропущенного слова Официальный итоговый документ стадии инициации, который санкционирует существование проекта, наделяет руководителя полномочиями и фиксирует базовые цели, называется _____ проекта.		УК-2
	Ответ:	Ответ: уставом (или устав)	
22	Задания на вставку пропущенного слова Иерархическая структура работ (WBS), представляющая собой декомпозицию всех задач проекта от крупных этапов до конкретных пакетов работ, является основным инструментом планирования _____ проекта.		УК-2
	Ответ:	Ответ: содержания (или объема)	
23	Задания на вставку пропущенного слова Графическое представление календарного плана проекта в виде горизонтальных отрезков, отражающих длительность, логические связи и последовательность выполнения задач во времени, называется диаграммой _____.		УК-2
	Ответ:	Ответ: Ганта	
24	Задания на установление последовательности Классические фазы жизненного цикла проекта Расположите основные управленческие стадии классического проекта (Waterfall) в правильной хронологической последовательности: 1. Исполнение (производство проектного продукта, выполнение запланированных пакетов работ). 2. Закрытие (финальный аудит, передача продукта заказчику, роспуск команды и архивация документов). 3. Инициация (определение концепции, назначение менеджера, утверждение устава). 4. Мониторинг и контроль (сквозное отслеживание отклонений по срокам и бюджету, управление изменениями). 5. Планирование (декомпозиция работ, расчет критического пути, составление сметы и матрицы рисков).		УК-2
	Ответ:	Ответ: 3, 5, 1, 4, 2	
25	Задания на установление последовательности Процесс управления конфликтами в проектной команде Расположите действия руководителя проекта при разрешении деструктивного конфликта внутри команды в логической последовательности: 1. Поиск альтернатив: совместная выработка вариантов решений, удовлетворяющих общие интересы проекта. 2. Анализ инцидента: сбор информации, выявление скрытых причин разногласий и позиций сторон. 3. Фиксация договоренностей: закрепление принятого решения и контроль за его исполнением. 4. Организация диалога: проведение встречи участников конфликта на нейтральной территории по установленным правилам.		УК-3
	Ответ:	Ответ: 2, 4, 1, 3.	
26	Задание на установление соответствия Учет межкультурного разнообразия в проектном менеджменте Соотнесите культурное измерение (по методологии Г. Хофстеде), влияющее на поведение участников международной проектной команды, с практической рекомендацией для руководителя проекта: ● А) Высокий уровень дистанции власти ● Б) Высокий уровень избегания неопределенности ● В) Коллективизм (в противовес индивидуализму) 1. Команда требует жестких, детализированных инструкций, регламентов и четких стандартов качества. Любые гибкие изменения (Agile) вызывают стресс. 2. Признание заслуг и мотивацию сотрудников следует проводить публично через похвалу всей группы (отдела); индивидуальное выделение сотрудника может нарушить внутреннюю гармонию. 3. Члены команды ожидают директивного стиля управления от менеджера; инициатива снизу проявляется редко, а критика решений руководства считается неприемлемой.		УК-5
	Ответ:	Ответ: А-3, Б-1, В-2.	
27	Задания на вставку пропущенного слова Свод правил, ценностей, норм поведения и стандартов профессиональной этики, принимаемый всеми участниками проектной команды на этапе ее формирования, называется командным _____.		УК-3
	Ответ:	Ответ: соглашением (или контрактом / кодексом)	
28	Задания на вставку пропущенного слова Инструмент управления человеческими ресурсами, представляющий собой таблицу, в которой закреплены зоны ответственности, функции и роли каждого участника команды (например, Исполнитель, Ответственный, Консультант), называется матрицей _____.		УК-3
	Ответ:	Ответ: ответственности (или RACI)	
29	Задания на вставку пропущенного слова Стадия жизненного цикла развития команды (по модели Такмена), на которой временно снижается эффективность работы из-за притирки характеров, возникновения внутренних конфликтов и борьбы за лидерство, называется _____.		УК-3
	Ответ:	Ответ: штормингом (или бурлением / конфронтацией)	

30	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Специфика коммуникации в высококонтекстных культурах При реализации проекта с партнерами из стран с высоким контекстом культуры (например, Япония, Китай, ОАЭ) руководитель проекта должен учитывать, что: А) Любая устная договоренность не имеет значения без подписания детального юридического контракта Б) Основная часть информации передается скрыто через невербальные сигналы, статус участников, контекст ситуации и личные доверительные отношения, а прямой отказ считается проявлением грубости В) Коммуникации должны строиться исключительно на основе жестких ведомственных приказов и электронной переписки Г) Критика работы подрядчика должна высказываться максимально прямолинейно и публично на общем собрании		УК-5
	Ответ:	Правильный ответ: Б	
31	Задания с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора Специфика правопонимания в мусульманской правовой семье Юридическая фирма открывает проектный офис для структурирования инвестиционного фонда в регионе, где сильное влияние имеет мусульманское право (шариат). Какое фундаментальное ограничение в сфере финансового и договорного права команда юристов обязана заложить в устав и рамки (score) проекта? А) Запрет на использование письменной формы договоров. Б) Абсолютный запрет на начисление и получение ссудного процента (риба), а также на инвестирование в неопределенные или спекулятивные сделки (гарар). В) Необходимость заверять все сделки исключительно в международных коммерческих арбитражах Европы. Г) Обязательное привлечение государственных органов исполнительной власти РФ в качестве третьих лиц.		УК-5
	Ответ:	Правильный ответ: Б	
32	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Разрешение конфликтов при квалификации правовых рисков В ходе проекта по юридическому аудиту (Due Diligence) крупного завода между старшим юристом и адвокатом возник острый деструктивный конфликт: они принципиально по-разному оценивают налоговые риски компании, что срывает сроки выдачи заключения клиенту. Какое управленческое действие лидера юридической команды будет наиболее конструктивным? А) Отстранить обоих юристов от проекта и составить заключение самостоятельно на основе личного мнения. Б) Применить метод сотрудничества: организовать совместный правовой консилиум (рабочую сессию), детально сопоставить судебную практику, выявить объективные риски и выработать взвешенную консолидированную позицию для отчета. В) Поддержать позицию старшего юриста исключительно из-за его более высокого должностного статуса в фирме. Г) Передать спор на разрешение клиенту, чтобы он сам выбрал, чья юридическая позиция ему ближе.		УК-3
	Ответ:	Правильный ответ: Б	

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. <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	УК-4
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	УК-4
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.	УК-4
	Ответ: 1 А 2 Б 3 В 4 Г	
4	Установите правильную последовательность действий при подготовке и заключении договора с контрагентом: 1. Подписание договора сторонами. 2. Составление проекта договора с учётом условий сделки. 3. Контроль исполнения обязательств по договору. 4. Согласование проекта договора с контрагентом, устранение разногласий (при необходимости — составление протокола разногласий). 5. Проверка контрагента (анализ благонадёжности, полномочий подписанта). 6. Регистрация и учёт подписанного договора в организации.	УК-4
	Ответ: 5 → 2 → 4 → 1 → 6 → 3.	
5	Установите правильную последовательность стадий юридического аудита: 1. Подготовка заключения по результатам аудита. 2. Планирование аудита: определение целей, объёма и сроков проверки. 3. Реализация аудита: сбор и анализ документов, интервью с сотрудниками. 4. Определение проблемных зон и разработка рекомендаций по их устранению. 5. Согласование заключения с заказчиком аудита.	УК-4
	Ответ: 2 → 3 → 4 → 1 → 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?	УК-4
	Ответ: Проектная команда	
7	Кто утверждает устав проекта в организации, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?	УК-4
	Ответ: Спонсор проекта	
8	Кто является ответственным за соблюдение сроков и бюджета проекта, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?	УК-4
	Ответ: Руководитель проекта	
9	Какая роль в проекте отвечает за ведение протоколов совещаний и рассылку уведомлений, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?	УК-4
	Ответ: Администратор проекта	
10	Кто отвечает за предоставление ресурсов для реализации проекта, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?	УК-4

	Ответ:	Спонсор проекта	
11	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных 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		УК-2
	Ответ:	+ Группа связанных проектов, управляемых скоординированным образом	
12	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Какие основные навыки необходимы руководителю проектов в сфере предпринимательской и коммерческой деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? - Юридические знания - Навыки управления проектами - Коммуникативные навыки + Все вышеперечисленное		УК-2
	Ответ:	+ Все вышеперечисленное	
13	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных 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		УК-2
	Ответ:	+ Любая сторона, чьи интересы могут быть затронуты проектом	
14	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Какова цель использования проектного управления в предпринимательской и коммерческой деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? - Уменьшение финансирования проектов - Увеличение бюрократии + Повышение эффективности достижения поставленных целей - Замена традиционных методов управления		УК-5
	Ответ:	+ Повышение эффективности достижения поставленных целей	
15	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных 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		УК-2
	Ответ:	+ Устав проекта	

16	Задания на сопоставление (соответствие) Установите соответствие разделов бизнес-плана и их содержания, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики: Раздел бизнес-плана 1. Резюме проекта 2. Описание продукта/услуги 3. Маркетинговый план 4. Организационный план 5. Финансовый план Содержание раздела А. Описание целевой аудитории, конкурентов, каналов продвижения Б. Прогноз доходов, расходов, точки безубыточности, инвестиций В. Краткое изложение целей, уникальности идеи, ожидаемых результатов Г. Характеристики товара/услуги, преимущества, жизненный цикл Д. Структура управления, роли команды, график реализации Ответ: 1–В, 2–Г, 3–А, 4–Д, 5–Б.	УК-2
17	Задания на сопоставление (соответствие) Установите соответствие рисков и способов их минимизации, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики: Риски 1. Финансовые 2. Рыночные 3. Операционные 4. Юридические 5. Репутационные Способы минимизации А. Диверсификация ассортимента, тестирование спроса Б. Страхование имущества, резервирование средств В. Автоматизация процессов, обучение персонала Г. Соблюдение законодательства, консультации юристов Д. Работа с отзывами, PR-кампании, прозрачность бизнеса Ответ: 1–Б, 2–А, 3–В, 4–Г, 5–Д.	УК-5

18	Задания на сопоставление (соответствие) Установите соответствие инструментов проектного управления и их функций по решению нестандартной ситуации . Инструменты 1. Диаграмма Ганта 2. SWOT-анализ 3. Канбан-доска 4. PERT-диаграмма 5. Матрица приоритетов (Eisenhower) Функции А. Визуализация последовательности и взаимосвязей задач Б. Оценка сильных и слабых сторон проекта, возможностей и угроз В. Планирование сроков, отслеживание прогресса по этапам Г. Управление задачами в режиме реального времени (To Do, In Progress, Done) Д. Распределение задач по срочности и важности Ответ: 1–В, 2–Б, 3–Г, 4–А, 5–Д.	УК-2
19	Задания на установление последовательности Расположите этапы планирования в предпринимательской и коммерческой деятельности 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.	УК-2
20	Задания на установление последовательности Расположите последовательность шагов при регистрации нового юридического лица, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики: 1. Подача документов в налоговую инспекцию для регистрации. 2 Подготовка учредительных документов (устав, учредительный договор — при наличии нескольких учредителей). 3 Получение свидетельства о государственной регистрации и иных регистрационных документов. 4 Принятие решения о создании юридического лица (протокол собрания учредителей или решение единственного учредителя). 5 Открытие расчётного счёта в банке. Ответ: 4 → 2 → 1 → 3 → 5.	УК-2
21	Задания с развернутым ответом Как называется группа людей с взаимодополняющими навыками, которые работают сообща для достижения общей цели проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? Ответ: команда проекта	УК-2
22	Задания с развернутым ответом Как называется процесс выявления, анализа и реагирования на риски проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? Ответ: управление рисками	УК-5
23	Задания с развернутым ответом Кто несет ответственность за успешную реализацию проекта в сфере предпринимательской и коммерческой деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики? Ответ: + Руководитель проекта	УК-2

24	Задания с развернутым ответом На какой фазе жизненного цикла проекта разрабатывается детальный план работ, бюджет и график, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?		УК-2
	Ответ:	планирование	
25	Задания с развернутым ответом Какая роль в программе проектов по борьбе с коррупцией предполагает координацию усилий различных ведомств, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?		УК-5
	Ответ:	+ Менеджер программы	
26	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Мотивация в культурах с разным уровнем индивидуализма В проектную команду входят специалисты из стран с ярко выраженной коллективистской культурой. Какую особенность управления человеческими ресурсами обязан учесть менеджер проекта для сохранения эффективности работы? А) Назначать индивидуальные денежные премии, публично противопоставляя успехи одного сотрудника результатам остальной группы Б) Фокусироваться на поощрении и признании заслуг всей команды в целом, так как личное выделение сотрудника из коллектива может вызвать у него психологический дискомфорт В) Полностью отказаться от контроля за результатами и перевести команду на свободный график работы Г) Использовать штрафные санкции ко всей группе за ошибки одного индивидуального исполнителя		УК-5
	Ответ:	Правильный ответ: Б	
27	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Восприятие времени (Монохронность и полихронность) Команда проекта столкнулась со срывом сроков со стороны зарубежного субподрядчика, представляющего полихронную культуру (где время воспринимается гибко, а личные отношения важнее жестких графиков). Какое управленческое решение будет наиболее эффективным в рамках УК-5? А) Направить официальную претензию с требованием немедленной выплаты неустойки без предварительных переговоров Б) Провести личную встречу (или звонок) для укрепления партнерских отношений, детально обсудить взаимные обязательства и зафиксировать промежуточные контрольные точки с запасом времени (buffer) В) В одностороннем порядке расторгнуть контракт и передать работы монохронной команде Г) Игнорировать задержки и полностью адаптировать весь календарный план проекта под темп субподрядчика		УК-5
	Ответ:	Правильный ответ: Б	
28	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Конструктивное разрешение конфликтов в команде Два ведущих разработчика проектной команды категорически не согласны друг с другом относительно архитектуры создаваемого продукта, что парализует работу над этапом. Какой метод разрешения конфликта со стороны руководителя проекта обеспечит долгосрочное сотрудничество и высокое качество продукта? А) Уклонение: сделать вид, что конфликта не существует, надеясь, что сотрудники разберутся сами Б) Сглаживание: призвать стороны к порядку, напоминая о необходимости соблюдать дружескую атмосферу, оставив технический спор нерешенным В) Сотрудничество (решение проблемы): организовать совместное обсуждение, выявить объективные плюсы и минусы обоих подходов и выработать интегративное решение, удовлетворяющее целям проекта Г) Принуждение: авторитарно навязать свое личное мнение, проигнорировав аргументы обоих специалистов		УК-3
	Ответ:	Правильный ответ: В	
29	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Распределение ролей по матрице ответственности (RACI) При планировании коммуникаций и ролей в проекте менеджер составляет матрицу RACI. Какое базовое правило декомпозиции ответственности необходимо соблюдать, чтобы избежать дублирования функций и хаоса в управлении? А) Для каждой конкретной задачи (пакета работ) должен быть назначен ровно один Утверждающий / Ответственный за результат (A — Accountable) Б) Роль Исполнителя (R — Responsible) должна быть закреплена за всеми без исключения членами команды для каждой задачи В) Матрица RACI должна утверждаться внешними стейкхолдерами без участия самой проектной команды Г) Один человек не может совмещать роли Исполнителя и Консультанта ни при каких условиях		УК-3
	Ответ:	Правильный ответ: А	

30	Задания с выбором одного варианта ответа из предложенных Межкультурные коммуникации при международном слиянии компаний (M&A) Команда корпоративных юристов реализует проект по сопровождению сделки купли-продажи бизнеса между российской компанией и инвесторами из высококонтекстной правовой культуры (например, ОАЭ). Какую специфику ведения переговоров и составления документов (Legal Writing) обязана учесть команда для успешной реализации проекта? А) Строить общение исключительно через официальные судебные претензии и ультимативные требования. Б) Начинать проект со встреч по выстраиванию личного доверия, избегать излишне агрессивного давления в переписке и помнить, что прямой жесткий отказ от условий в договоре воспринимается партнерами как личное оскорбление. В) Сразу составить проект договора на основе жесткого прецедентного права США, проигнорировав национальное законодательство инвестора. Г) Отказаться от устных раундов переговоров, заменив их автоматическим обменом шаблонами документов.		УК-5
	Ответ:	Правильный ответ: Б	

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 предпринимательской и коммерческой деятельности и каковы его основные признаки? Приведите несколько примеров проектов, сгруппировав эти проекты по известным классификационным основаниям.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	Ответ: Проект в предпринимательской и коммерческой деятельности — это целенаправленная деятельность временного характера, направленная на создание уникального продукта, услуги или результата в рамках определённых ограничений (сроки, ресурсы, бюджет). Цель такого проекта — решение конкретной задачи, достижение определённого результата или развитие бизнеса с целью получения прибыли, удовлетворения потребностей клиентов или решения социальной проблемы. Основные признаки проекта Чёткая цель. Необходимо ясно сформулировать желаемый результат и критерии его достижения. Ограниченность во времени. Есть определённое начало и окончание проекта. Ограниченные ресурсы. Выделяется определённый бюджет, привлекаются человеческие, материальные и другие ресурсы. Уникальность. Цели и условия осуществления проекта в значительной степени неповторимы. Однократное исполнение. Проект не является повторяющейся деятельностью — он разрабатывается, реализуется и завершается. Взаимосвязь операций и задач. Требуется чёткая координация работ, задач и ресурсов. Примеры проектов, сгруппированные по классификационным основаниям По типу деятельности: Технический. Направлен на создание или модернизацию технического продукта или системы (например, разработка нового программного обеспечения, строительство здания, создание машины). Организационный. Нацелен на изменение или улучшение аспекта функционирования организации (реорганизация, реструктуризация, внедрение новых бизнес-процессов). Экономический. Направлен на получение или увеличение дохода или прибыли (запуск нового продукта на рынок, расширение рыночной доли). Социальный. Решает или смягчает социальную проблему (благотворительность, развитие образования, здравоохранения, культуры). Смешанный. Сочетает элементы разных типов (например, технический и социальный, организационный и экономический). По классу (масштабу): Монопроект — отдельный проект различного типа, вида и масштаба. Например, разработка отдельного программного продукта, строительство одного здания. Мультипроект — совокупность взаимосвязанных монопроектов, объединённых общей целью. Например, комплексная застройка территории. Мегапроект — крупные проекты колоссального масштаба, имеющие глобальное значение или влияние на множество стран, регионов, отраслей. Примеры: строительство Канала Ла-Манш, создание Международной космической станции. По длительности: Краткосрочные — например, производство новинок, создание опытных установок, восстановительные работы. Среднесрочные — например, от 3 до 5 лет. Долгосрочные — свыше 5 лет. intuit.ru По сложности: простые; сложные; очень сложные. По виду (предметной направленности): инновационные; научно-исследовательские; учебно-образовательные; инвестиционные (направленные на приобретение или создание актива, который будет приносить доход). Классификация проектов позволяет выбрать подходящий подход к управлению, оценить ресурсы, спланировать шаги и составить бюджет.	
2	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое программа в управлении проектной деятельностью в предпринимательской и коммерческой деятельности? Опишите, что еще может входить в состав программы, помимо проектов.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	Ответ: Программа в управлении проектной деятельностью — это совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей стратегической цели. Она реализуется в условиях общих ограничений (по срокам, бюджету, ресурсам) и требует централизованного координирующего управления. Ключевые характеристики программы: ● Общая цель. Все элементы программы подчинены единой цели, которая обычно связана со стратегическими задачами организации. ● Взаимосвязь элементов. Проекты и другие активности в рамках программы влияют друг на друга — например, результат одного проекта может быть входными данными для другого. ● Централизованное управление. Для координации назначается программный менеджер или создаётся специальный орган (например, проектный офис). ● Общие ограничения. Ресурсы (финансовые, человеческие, технические), сроки и бюджет распределяются между элементами программы. ● Измеримая выгода. Программа нацелена не просто на выполнение отдельных задач, а на получение совокупного эффекта — например, выход на новый рынок, создание экосистемы продуктов, трансформацию бизнес-процессов. Примеры программ: ● Запуск линейки инновационных продуктов (включает R&D, модернизацию производства, маркетинговую кампанию). ● Цифровизация предприятия (автоматизация учёта, внедрение CRM, обучение персонала). ● Развитие региональной сети (строительство филиалов, подбор персонала, локальный маркетинг). Что ещё может входить в состав программы (помимо проектов) Помимо проектов, программа может включать следующие виды деятельности и элементы: 1. Операционные задачи 2. Организационные изменения 3. Обучение и развитие персонала 4. Исследования и аналитика 5. Управленческие и поддерживающие процессы 6. Обеспечение ресурсами 7. Управление рисками и изменениями 8. Взаимодействие с заинтересованными сторонами 9. Постпроектная деятельность 10. Вспомогательные проекты Итог: программа — это более масштабное и стратегическое понятие, чем отдельный проект. Её успех зависит не только от выполнения проектных задач, но и от слаженной работы всех перечисленных элементов. Такой подход позволяет бизнесу системно достигать сложных целей, минимизируя риски и оптимизируя использование ресурсов.	
3	Дайте развернутый ответ на вопрос Назовите классификационные основания для программ в предпринимательской и коммерческой деятельности. Приведите примеры для каждого из названных оснований.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	Ответ: Классификационные основания для программ в предпринимательской и коммерческой деятельности — это критерии, которые позволяют систематизировать виды, формы и характеристики такой деятельности. Существует несколько подходов к классификации, и в литературе нет единого единообразного подхода к группировке. Некоторые из классификационных оснований: Назначение (направленность) деятельности. По этому признаку выделяют, например: производственную деятельность (непосредственное производство товаров, работ, услуг); коммерческую (торговую) деятельность; посредническую деятельность (когда предприниматель выступает связующим звеном между производителем и потребителем); финансовую деятельность (банковская, страховая, лизинговая, деятельность на рынке ценных бумаг и др.); консультативную (консультационную) деятельность. Форма собственности. Предпринимательскую деятельность можно классифицировать на частную (индивидуальную и коллективную), государственную (федеральную и субъектов РФ), муниципальную, смешанную, совместную, а также на собственность иностранных инвесторов. Количество собственников. Выделяют индивидуальную (собственность принадлежит одному физическому лицу) и коллективную (собственность принадлежит нескольким субъектам с определением долей или без них — совместная) предпринимательскую деятельность. Масштабы производства и численность работников. Можно выделять микропредпринимательство, малое, среднее и крупное предпринимательство. Территориальная принадлежность. Деятельность делят на местную, региональную, национальную, международную и мировую. Наличие наёмного труда. Деятельность может быть индивидуальной (без применения наёмного труда) или с применением труда наёмных работников. Законность. Выделяют законную, незаконную и лжепредпринимательство. Организационно-правовые формы. В российском законодательстве закреплены такие организационно-правовые формы, как хозяйственные общества (с ограниченной ответственностью, акционерное), хозяйственные товарищества (полное, на вере), производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия. Темпы развития и уровень прибыльности. Можно выделять быстрорастущие и с медленными темпами развития, высокоприбыльные и низкорентабельные предприятия. Выполняемые функции. Предпринимательская деятельность может подразделяться на управление, финансирование, посредничество, консалтинг и др.. Также иногда выделяют отраслевые направления (промышленная, агропромышленная, сельскохозяйственная, медицинская, строительная и др. деятельность). Важно учитывать, что одна и та же организация может относиться к разным видам при определённых условиях, а различные виды деятельности могут сочетаться в рамках одного хозяйствующего субъекта	
4	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое целевая программа в предпринимательской и коммерческой деятельности? На каких уровнях организационного управления, как правило, иницируются такие программы? Приведите примеры известных Вам целевых программ.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	Ответ: Целевая программа в предпринимательской и коммерческой деятельности — это комплекс мероприятий, направленных на достижение определённых целей, которые могут быть стратегическими или тактическими. Как правило, целевые программы инициируются на стратегическом уровне организационного управления. Один из примеров целевой программы в предпринимательской деятельности — бизнес-план. Это целевой программный документ, который представляет собой систему расчётов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей и описание мер и действий, посвящённых реализации основной цели предпринимательской деятельности — получения максимальной прибыли. Некоторые цели, которые могут быть указаны в бизнес-плане: предоставление необходимых обществу товаров (работ, услуг), достижение передовых позиций в отрасли, накопление средств для развития бизнеса, увеличение доли рынка и другие. На каких уровнях организационного управления её обычно инициируют? Стратегический уровень. Здесь программу запускают, когда нужно реализовать долгосрочную цель компании — например, выйти на новый рынок, запустить принципиально новый продукт или провести масштабную цифровую трансформацию. Решение принимают топ-менеджеры, совет директоров или владельцы бизнеса. Тактический (функциональный) уровень. На этом уровне программы решают более узкие, но важные задачи в рамках конкретного направления: оптимизация логистики, внедрение новой CRM-системы, повышение качества продукции, снижение издержек в отдельном подразделении. Инициаторами выступают руководители направлений, департаментов или проектные менеджеры. Операционный уровень. Иногда целевые программы запускают и здесь — для решения срочной, локальной задачи: например, быстро запустить пилотный проект по тестированию нового канала продаж или устранить сбой в производственном процессе. Примеры целевых программ В бизнесе (корпоративные). Программа цифровой трансформации компании (внедрение ERP-системы, переход на облачные сервисы, автоматизация рутинных процессов). Или программа вывода нового продукта на рынок: от НИОКР и разработки упаковки до запуска маркетинговой кампании и настройки каналов сбыта. Ещё пример — программа повышения лояльности клиентов (внедрение CRM, обучение персонала, запуск программы реферальных скидок). В сфере господдержки предпринимательства (здесь программа тоже целевая, но инициируется государством для стимулирования бизнеса). Например: Программа льготного кредитования для МСП из приоритетных отраслей (ИТ, АПК, туризм). Гранты для молодых предпринимателей или социальных стартапов. Программа «Агρόстартап» (или объединённый грант для фермеров) — поддержка начинающих сельхозпроизводителей. Субсидии на компенсацию части затрат (например, на участие в выставках, сертификацию, покупку российского софта для МСП). Главное в любой такой программе — чёткие KPI, распределение ответственности и контроль на всех этапах, чтобы в итоге действительно прийти к поставленной цели. Если планируете запускать такую программу в своей компании, советую начать с детального анализа проблемы и построения «дерева целей» — это сильно упростит планирование. Подсказать, как прописать первые пункты устава такой программы?	
5	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое портфель в управлении проектами в предпринимательской и коммерческой деятельности? Опишите, что может входить в состав портфеля, помимо проектов. Приведите известные Вам примеры портфелей проектов.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	Ответ: Портфель проектов в управлении проектами — это набор проектов, программ и других инициатив, объединённых для эффективного управления с целью достижения стратегических целей организации. Такой подход позволяет централизованно координировать деятельность, оптимально распределять ресурсы, контролировать прогресс и обеспечивать соответствие проектов стратегическим приоритетам. Что может входить в состав портфеля помимо проектов Согласно стандартам (например, ГОСТ Р ИСО 21504–2016), компонентом портфеля считается проект, программа, подпортфель и другие связанные мероприятия. Помимо отдельных проектов, в портфель могут включаться: Программы проектов — совокупность взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью и управляемых централизованно для получения эффектов, недоступных при управлении каждым проектом по отдельности. Подпортфели — группы проектов, объединённые по определённому параметру (например, по направлению деятельности, географическому признаку или стратегической цели). Непроектные мероприятия — задачи и работы, не являющиеся временными инициативами, но направленные на поддержку стратегических целей. Например, формирование требований к компетенциям персонала, определение потребности во внедрении новых стандартов и технологий. Операционная деятельность — ежедневная рутинная работа, обеспечивающая бесперебойное функционирование бизнеса. Портфельное управление призвано сглаживать противоречия между проектными и операционными задачами. Работы по поддержке и обслуживанию существующих систем (например, поддержка legacy-систем). Также в портфеле могут учитываться данные о ресурсах (люди, финансы, оборудование), приоритетах, рисках и результатах контроля исполнения проектов. Примеры портфелей проектов Портфель «Развитие персонала». В него могут входить программы (например, разработка программ подбора и мотивации персонала, обучения и развития управленческого персонала), проекты (создание корпоративного университета, разработка корпоративного этического кодекса) и непроектные мероприятия (формирование требований к компетенциям, создание профиля человеческого капитала). Портфель «Все ИТ-инициативы 2026 года». Может включать программу «Цифровая трансформация», проект «Миграция серверов в облако», проект «Обновление системы безопасности», а также текущие работы по поддержке legacy-систем. Портфель «Развитие ИТ-инфраструктуры». В него могут входить проекты «Инвентаризация ИТ-ресурсов», «Внедрение системы Service Desk», «Переход на отечественный аналог Jira». Портфель «Цифровизация университета». В него могут входить проекты по созданию онлайн-курсов, виртуальной лаборатории, AI-тьютора и модернизации библиотеки. Портфель «Повышение маржинальности регионального отделения». В него могут входить одноимённые проекты для клиентских офисов в определённом регионе. Управление портфелем проектов (Project Portfolio Management, PPM) помогает компании балансировать ресурсы, расставлять приоритеты, минимизировать риски и обеспечивать соответствие проектной деятельности стратегическим целям бизнеса.	
6	Дайте развернутый ответ на вопрос Что общего у программы проектов и портфеля проектов?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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.	
7	Дайте развернутый ответ на вопрос Какие признаки могут служить основанием для объединения проектов и программ в портфель?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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), экстерналичного 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.	
8	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое критерии успешности управления проектом, каковы основные требования к ним?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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.	
9	Дайте развернутый ответ на вопрос Опишите взаимосвязь критериев успешности проекта и критериев успешности управления проектом? Приведите примеры названных критериев.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

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?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3
3	Дайте развернутый ответ на вопрос Что такое результаты проекта? Как они связаны с продуктом проекта и чем отличаются от целей проекта?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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.	
5	Дайте развернутый ответ на вопрос В чём ключевое различие понятий «руководство» и «лидерство» и в чём их схожесть?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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.	
6	Дайте развернутый ответ на вопрос Защитите тезис: «Каждый руководитель проекта должен быть лидером, но не каждый лидер может быть руководителем проекта!».	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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.	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

	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?	УК-2, УК-5, УК-4, УК-3

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: УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Индикатор достижения компетенции: УК-2.1 Анализирует этапы жизненного цикла проекта.

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: УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах жизненного цикла.

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: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели.

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: УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды.

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: УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия.

Индикатор достижения компетенции: УК-4.1 Применяет современные коммуникационные технологии для академического и профессионального взаимодействия.

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: УК-4.2 Владеет иностранным(ми) языком(ми) для академического и профессионального взаимодействия.

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: УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Индикатор достижения компетенции: УК-5.1 Анализирует проблемы межкультурного взаимодействия.

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: УК-5.2 Учитывает разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

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 и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко. - Москва: Юрайт, 2026. - 302 с - 978-5-534-21476-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582619> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. 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 СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения