

Документы Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 20.07.2026 09:18:18  
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: Предпринимательское право, коммерческое право

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

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

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Не имеет Старцева С. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция, утвержденного приказом Минобрнауки от 25.11.2020 № 1451

**Согласование и утверждение**

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

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

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

Задачи изучения дисциплины:

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

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

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

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

ОПК-1.2 Предлагает оптимальные варианты решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики

*Знать:*

ОПК-1.2/Зн1 Нестандартные ситуации правоприменительной практики

*Уметь:*

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

*Владеть:*

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

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

ОПК-5.1 Составляет самостоятельно юридические документы

*Знать:*

ОПК-5.1/Зн1 Знать виды и структуру юридических документов

*Уметь:*

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

*Владеть:*

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

ОПК-5.2 Разрабатывает проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов

*Знать:*

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

*Уметь:*

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

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

*Владеть:*

ОПК-5.2/Нв1 Владеть навыками проектирования структуры правового акта

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

ОПК-6.2 Знает и может принимать меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений

*Знать:*

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

*Уметь:*

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

*Владеть:*

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

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

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

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

| Компетенция                                                                                                                          | Предшествующие дисциплины                                                                                                   | Последующие дисциплины                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1 - Способен анализировать нестандартные ситуации правоприменительной практики и предлагать оптимальные варианты их решения      |                                                                                                                             |                                                                          |
| ОПК-1.2 Предлагает оптимальные варианты решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики                                  | Производственная практика: научно-исследовательская работа, Современные проблемы предпринимательского и коммерческого права | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |
| ОПК-5 - Способен самостоятельно составлять юридические документы и разрабатывать проекты нормативных (индивидуальных) правовых актов |                                                                                                                             |                                                                          |
| ОПК-5.1 Составляет самостоятельно юридические документы                                                                              | Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности, Производственная практика: научно-исследовательская работа | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |

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

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

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

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

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

| Наименование раздела, темы                                                                                                          | Всего         | Практические занятия | Самостоятельная работа |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------|------------------------|
| <b>Раздел 1. Основные компоненты проектной деятельности</b>                                                                         | <b>125,85</b> | <b>12</b>            | <b>113,85</b>          |
| 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       |
| <b>Раздел 2. Система управления проектной деятельностью в профессиональной сфере</b>                                                                                                                                                                                           | <b>107,7</b> | <b>12</b> | <b>95,7</b> |
| 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<br>Экзамен                  |

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

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Основные компоненты проектной деятельности тестирование

| №<br>п/п | Содержание вопроса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                      | Компетенция |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Правильный ответ (ключ ответа)                                                       |             |
| 1        | Что из перечисленного является ключевым признаком проекта, с точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений?<br>+Наличие уникальной цели и временных рамок<br>-Постоянство и рутинность операций<br>-Ориентация на достижение стратегических целей организации<br>-Управление набором программ<br>Ответ:                                                                               | +Наличие уникальной цели и временных рамок                                           | ОПК-6       |
| 2        | С точки зрения этических и антикоррупционных требований, а также профилактики коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений Программа в проектной деятельности – это<br>+Совокупность проектов, объединенных общей стратегической целью<br>-Отдельное, разовое мероприятие<br>-Документ, регламентирующий деятельность организации<br>-Постоянно действующий процесс<br>Ответ:                                                                                    | +Совокупность проектов, объединенных общей стратегической целью                      | ОПК-6       |
| 3        | 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<br>+Максимизация ценности и соответствия всех проектов и программ стратегии организации<br>-Достижение тактических целей одного конкретного проекта<br>-Составление детального графика работ по проекту<br>-Оптимизация работы одного подразделения<br>Ответ: | +Максимизация ценности и соответствия всех проектов и программ стратегии организации | ОПК-6       |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               |       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|
| 4 | <p>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?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Максимизация прибыли</li> <li>+ Достижение стратегических целей организации</li> <li>- Улучшение отчетности</li> <li>- Сокращение штата сотрудников</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               | ОПК-6 |
|   | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | + Достижение стратегических целей организации |       |
| 5 | <p>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?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Генеральный прокурор</li> <li>+ Руководитель проекта</li> <li>- Все заинтересованные стороны</li> <li>- IT-отдел</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               | ОПК-6 |
|   | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | + Руководитель проекта                        |       |
| 6 | <p>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:</p> <p>Этапы проекта</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инициация</li> <li>2. Планирование</li> <li>3. Реализация</li> <li>4. Контроль и мониторинг</li> <li>5. Завершение</li> </ol> <p>Задачи этапа</p> <p>А. Распределение ролей в команде, составление графика работ, оценка ресурсов</p> <p>Б. Мониторинг выполнения задач, внесение корректировок, управление рисками</p> <p>В. Определение целей и задач проекта, анализ рынка и целевой аудитории</p> <p>Г. Выполнение запланированных работ, взаимодействие команды, создание продукта/услуги</p> <p>Д. Подведение итогов, анализ результатов, подготовка отчёта, сбор обратной связи</p> |                                               | ОПК-6 |
|   | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1–В, 2–А, 3–Г, 4–Б, 5–Д.                      |       |



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

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 9  | <p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение плана.</li> <li>2. Сбор информации, необходимой для составления плана.</li> <li>3. Обсуждение и согласование проекта плана с руководителем.</li> <li>4. Анализ и обобщение собранной информации.</li> <li>5. Подготовка проекта плана.</li> <li>6. Организация исполнения плана.</li> <li>7. Организация и осуществление контроля за исполнением плана.</li> </ol>                                                                                                                                                                                       | ОПК-6 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>2, 4, 5, 3, 1, 6, 7.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |
| 10 | <p>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.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подписание документа уполномоченным лицом.</li> <li>2. Анализ правовых рисков и проверка соответствия законодательству.</li> <li>3. Инициация проекта (определение цели, заказчика, ключевых требований).</li> <li>4. Согласование проекта с заинтересованными сторонами (юристами, финансистами, службой безопасности, руководителем).</li> <li>5. Разработка черновика документа с учётом существенных условий.</li> <li>6. Контроль исполнения принятых решений и внесение корректировок по замечаниям.</li> <li>7. Завершение проекта (оформление финальной версии, передача контрагенту, архивирование).</li> <li>8.</li> </ol> | ОПК-6 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>3 → 5 → 2 → 4 → 6 → 1 → 7</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |
| 11 | <p>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?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ОПК-6 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>устав проекта</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |
| 12 | <p>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?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-6 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>Менеджер программы</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |
| 13 | <p>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?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-6 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>Судьи</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |
| 14 | <p>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?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ОПК-6 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>Спонсор проекта</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |
| 15 | <p>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?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-6 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>Коммуникационный менеджер</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |
| 16 | <p>Что такое "проектный офис" в контексте управления проектами в прокуратуре, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отдел, занимающийся разработкой проектной документации</li> <li>- Группа экспертов, консультирующих по вопросам управления проектами</li> <li>+ Структурное подразделение, обеспечивающее поддержку и координацию проектной деятельности</li> <li>- Отдел, занимающийся контролем за исполнением проектов</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-5 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>+ Структурное подразделение, обеспечивающее поддержку и координацию проектной деятельности</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
| 17 | <p>В каком случае целесообразно использовать подход управления портфелем проектов в сфере прокурорской деятельности, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Когда необходимо реализовать один крупный проект</li> <li>+ Когда необходимо реализовать несколько проектов, направленных на достижение стратегических целей</li> <li>- Когда необходимо реализовать несколько мелких проектов</li> <li>- Когда необходимо реализовать проект в сжатые сроки</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ОПК-5 |
|    | <p>Ответ:</p> <p>+ Когда необходимо реализовать несколько проектов, направленных на достижение стратегических целей</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |

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

## 2. Система управления проектной деятельностью в профессиональной сфере тестирования

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

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

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 4  | Установите правильную последовательность действий при подготовке и заключении договора с контрагентом:<br>1. Подписание договора сторонами.<br>2. Составление проекта договора с учётом условий сделки.<br>3. Контроль исполнения обязательств по договору.<br>4. Согласование проекта договора с контрагентом, устранение разногласий (при необходимости — составление протокола разногласий).<br>5. Проверка контрагента (анализ благонадёжности, полномочий подписанта).<br>6. Регистрация и учёт подписанного договора в организации. | ОПК-5 |
|    | Ответ: 5 → 2 → 4 → 1 → 6 → 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
| 5  | Установите правильную последовательность стадий юридического аудита:<br>1. Подготовка заключения по результатам аудита.<br>2. Планирование аудита: определение целей, объёма и сроков проверки.<br>3. Реализация аудита: сбор и анализ документов, интервью с сотрудниками.<br>4. Определение проблемных зон и разработка рекомендаций по их устранению.<br>5. Согласование заключения с заказчиком аудита.                                                                                                                               | ОПК-5 |
|    | 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?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-5 |
|    | Ответ: Проектная команда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |
| 7  | Кто утверждает устав проекта в организации, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ОПК-5 |
|    | Ответ: Спонсор проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
| 8  | Кто является ответственным за соблюдение сроков и бюджета проекта, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ОПК-5 |
|    | 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?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ОПК-5 |
|    | Ответ: Администратор проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |       |
| 10 | Кто отвечает за предоставление ресурсов для реализации проекта, при составлении юридических документов и разработке проектов нормативных (индивидуальных) правовых актов?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ОПК-5 |
|    | Ответ: Спонсор проекта                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
| 11 | Что такое программа проектов, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?<br>- Отдельный проект<br>+ Группа связанных проектов, управляемых скоординированным образом<br>- Набор инструментов для управления проектами<br>- Список всех проектов организации                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
|    | Ответ: + Группа связанных проектов, управляемых скоординированным образом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |
| 12 | Какие основные навыки необходимы руководителю проектов в сфере предпринимательской и коммерческой деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?<br>- Юридические знания<br>- Навыки управления проектами<br>- Коммуникативные навыки<br>+ Все вышеперечисленное                                                                                                                                                                                                         | ОПК-1 |
|    | Ответ: + Все вышеперечисленное                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |
| 13 | Что такое "стейкхолдер" проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?<br>- Человек, который делает ставки на успех проекта<br>+ Любая сторона, чьи интересы могут быть затронуты проектом<br>- Член команды проекта<br>- Человек, ответственный за финансирование проекта                                                                                                                                                                                                    | ОПК-1 |
|    | Ответ: + Любая сторона, чьи интересы могут быть затронуты проектом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |
| 14 | Какова цель использования проектного управления в предпринимательской и коммерческой деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?<br>- Уменьшение финансирования проектов<br>- Увеличение бюрократии<br>+ Повышение эффективности достижения поставленных целей<br>- Замена традиционных методов управления                                                                                                                                                            | ОПК-1 |
|    | Ответ: + Повышение эффективности достижения поставленных целей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|
| 15 | Какой документ определяет цели, задачи, бюджет и сроки проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?<br>- Отчет о статусе проекта<br>+ Устав проекта<br>- План проекта<br>- Реестр рисков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | + Устав проекта          |       |
| 16 | Установите соответствие разделов бизнес-плана и их содержания, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики:<br><br>Раздел бизнес-плана<br><br>1. Резюме проекта<br><br>2. Описание продукта/услуги<br><br>3. Маркетинговый план<br><br>4. Организационный план<br><br>5. Финансовый план<br><br>Содержание раздела<br><br>А. Описание целевой аудитории, конкурентов, каналов продвижения<br><br>Б. Прогноз доходов, расходов, точки безубыточности, инвестиций<br><br>В. Краткое изложение целей, уникальности идеи, ожидаемых результатов<br><br>Г. Характеристики товара/услуги, преимущества, жизненный цикл<br><br>Д. Структура управления, роли команды, график реализации |                          | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1–В, 2–Г, 3–А, 4–Д, 5–Б. |       |
| 17 | . Установите соответствие рисков и способов их минимизации, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики:<br><br><br><br><br>Риски<br><br>1. Финансовые<br><br>2. Рыночные<br><br>3. Операционные<br><br>4. Юридические<br><br>5. Репутационные<br><br>Способы минимизации<br><br>А. Диверсификация ассортимента, тестирование спроса<br><br>Б. Страхование имущества, резервирование средств<br><br>В. Автоматизация процессов, обучение персонала<br><br>Г. Соблюдение законодательства, консультации юристов<br><br>Д. Работа с отзывами, PR-кампании, прозрачность бизнеса                                                                                                    |                          | ОПК-1 |
|    | Ответ:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1–Б, 2–А, 3–В, 4–Г, 5–Д. |       |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 18 | <p>Установите соответствие инструментов проектного управления и их функций по решению нестандартной ситуации .</p> <p>Инструменты</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диаграмма Ганта</li> <li>2. SWOT-анализ</li> <li>3. Канбан-доска</li> <li>4. PERT-диаграмма</li> <li>5. Матрица приоритетов (Eisenhower)</li> </ol> <p>Функции</p> <p>А. Визуализация последовательности и взаимосвязей задач</p> <p>Б. Оценка сильных и слабых сторон проекта, возможностей и угроз</p> <p>В. Планирование сроков, отслеживание прогресса по этапам</p> <p>Г. Управление задачами в режиме реального времени (To Do, In Progress, Done)</p> <p>Д. Распределение задач по срочности и важности</p> <p>Ответ: 1–В, 2–Б, 3–Г, 4–А, 5–Д.</p>   | ОПК-1 |
| 19 | <p>Расположите этапы планирования в предпринимательской и коммерческой деятельности в правильной последовательности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение плана.</li> <li>2. Сбор информации, необходимой для составления плана.</li> <li>3. Обсуждение и согласование проекта плана с руководителем.</li> <li>4. Анализ и обобщение собранной информации.</li> <li>5. Подготовка проекта плана.</li> <li>6. Организация исполнения плана.</li> <li>7. Организация и осуществление контроля за исполнением плана.</li> </ol> <p>Ответ: 2, 4, 5, 3, 1, 6, 7.</p>                                                      | ОПК-1 |
| 20 | <p>Расположите последовательность шагов при регистрации нового юридического лица, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подача документов в налоговую инспекцию для регистрации.</li> <li>2 Подготовка учредительных документов (устав, учредительный договор — при наличии нескольких учредителей).</li> <li>2 Получение свидетельства о государственной регистрации и иных регистрационных документов.</li> <li>4 Принятие решения о создании юридического лица (протокол собрания учредителей или решение единственного учредителя).</li> <li>5 Открытие расчётного счёта в банке.</li> </ol> <p>Ответ: 4 → 2 → 1 → 3 → 5.</p> | ОПК-1 |
| 21 | <p>Как называется группа людей с взаимодополняющими навыками, которые работают сообща для достижения общей цели проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?</p> <p>Ответ: команда проекта</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ОПК-1 |
| 22 | <p>Как называется процесс выявления, анализа и реагирования на риски проекта, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?</p> <p>Ответ: управление рисками</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-1 |
| 23 | <p>Кто несет ответственность за успешную реализацию проекта в сфере предпринимательской и коммерческой деятельности, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?</p> <p>Ответ: + Руководитель проекта</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ОПК-1 |
| 24 | <p>На какой фазе жизненного цикла проекта разрабатывается детальный план работ, бюджет и график, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?</p> <p>Ответ: планирование</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ОПК-1 |
| 25 | <p>Какая роль в программе проектов по борьбе с коррупцией предполагает координацию усилий различных ведомств, для разработки оптимальных вариантов решения нестандартных ситуаций правоприменительной практики?</p> <p>Ответ: + Менеджер программы</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ОПК-1 |

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

### Зачет третий семестр

| №<br>п/п | Содержание вопроса                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Компетенция         |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                                               | Правильный ответ (ключ ответа)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     |
| 1        | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что такое проект в предпринимательской и коммерческой деятельности и каковы его основные признаки? Приведите несколько примеров проектов, сгруппировав эти проекты по известным классификационным основаниям.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |
|          | <p>Ответ:</p>                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Проект в предпринимательской и коммерческой деятельности — это целенаправленная деятельность временного характера, направленная на создание уникального продукта, услуги или результата в рамках определенных ограничений (сроки, ресурсы, бюджет). Цель такого проекта — решение конкретной задачи, достижение определенного результата или развитие бизнеса с целью получения прибыли, удовлетворения потребностей клиентов или решения социальной проблемы.</p> <p>Основные признаки проекта</p> <p>Чёткая цель. Необходимо ясно сформулировать желаемый результат и критерии его достижения.</p> <p>Ограниченность во времени. Есть определённое начало и окончание проекта.</p> <p>Ограниченные ресурсы. Выделяется определённый бюджет, привлекаются человеческие, материальные и другие ресурсы.</p> <p>Уникальность. Цели и условия осуществления проекта в значительной степени неповторимы.</p> <p>Однократное исполнение. Проект не является повторяющейся деятельностью — он разрабатывается, реализуется и завершается.</p> <p>Взаимосвязь операций и задач. Требуется чёткая координация работ, задач и ресурсов.</p> <p>Примеры проектов, сгруппированные по классификационным основаниям</p> <p>По типу деятельности:</p> <p>Технический. Направлен на создание или модернизацию технического продукта или системы (например, разработка нового программного обеспечения, строительство здания, создание машины).</p> <p>Организационный. Нацелен на изменение или улучшение аспекта функционирования организации (реорганизация, реструктуризация, внедрение новых бизнес-процессов).</p> <p>Экономический. Направлен на получение или увеличение дохода или прибыли (запуск нового продукта на рынок, расширение рыночной доли).</p> <p>Социальный. Решает или смягчает социальную проблему (благотворительность, развитие образования, здравоохранения, культуры).</p> <p>Смешанный. Сочетает элементы разных типов (например, технический и социальный, организационный и экономический).</p> <p>По классу (масштабу):</p> <p>Монопроект — отдельный проект различного типа, вида и масштаба. Например, разработка отдельного программного продукта, строительство одного здания.</p> <p>Мультипроект — совокупность взаимосвязанных монопроектов, объединённых общей целью. Например, комплексная застройка территории.</p> <p>Мегапроект — крупные проекты колоссального масштаба, имеющие глобальное значение или влияние на множество стран, регионов, отраслей. Примеры: строительство Канала Ла-Манш, создание Международной космической станции.</p> <p>По длительности:</p> <p>Краткосрочные — например, производство новинок, создание опытных установок, восстановительные работы.</p> <p>Среднесрочные — например, от 3 до 5 лет.</p> <p>Долгосрочные — свыше 5 лет.</p> <p>intuit.ru</p> <p>По сложности:</p> <p>простые;</p> <p>сложные;</p> <p>очень сложные.</p> <p>По виду (предметной направленности):</p> <p>инновационные;</p> <p>научно-исследовательские;</p> <p>учебно-образовательные;</p> <p>инвестиционные (направленные на приобретение или создание актива, который будет приносить доход).</p> <p>Классификация проектов позволяет выбрать подходящий подход к управлению, оценить ресурсы, спланировать шаги и составить бюджет.</p> |                     |
| 2        | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что такое программа в управлении проектной деятельностью в предпринимательской и коммерческой деятельности? Опишите, что еще может входить в состав программы, помимо проектов.</p>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |



|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|   | <p>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.</p> <p>Ключевые характеристики программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Общая цель.</b> Все элементы программы подчинены единой цели, которая обычно связана со стратегическими задачами организации.</li> <li>● <b>Взаимосвязь элементов.</b> Проекты и другие активности в рамках программы влияют друг на друга — например, результат одного проекта может быть входными данными для другого.</li> <li>● <b>Централизованное управление.</b> Для координации назначается программный менеджер или создаётся специальный орган (например, проектный офис).</li> <li>● <b>Общие ограничения.</b> Ресурсы (финансовые, человеческие, технические), сроки и бюджет распределяются между элементами программы.</li> <li>● <b>Измеримая выгода.</b> Программа нацелена не просто на выполнение отдельных задач, а на получение совокупного эффекта — например, выход на новый рынок, создание экосистемы продуктов, трансформацию бизнес-процессов.</li> </ul> <p>Примеры программ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Запуск линейки инновационных продуктов</b> (включает R&amp;D, модернизацию производства, маркетинговую кампанию).</li> <li>● <b>Цифровизация предприятия</b> (автоматизация учёта, внедрение CRM, обучение персонала).</li> <li>● <b>Развитие региональной сети</b> (строительство филиалов, подбор персонала, локальный маркетинг).</li> </ul> <p>Что ещё может входить в состав программы (помимо проектов)</p> <p>Помимо проектов, программа может включать следующие виды деятельности и элементы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Операционные задачи</li> <li>2. Организационные изменения</li> <li>3. Обучение и развитие персонала</li> <li>4. Исследования и аналитика</li> <li>5. Управленческие и поддерживающие процессы</li> <li>6. Обеспечение ресурсами</li> <li>7. Управление рисками и изменениями</li> <li>8. Взаимодействие с заинтересованными сторонами</li> <li>9. Постпроектная деятельность</li> <li>10. Вспомогательные проекты</li> </ol> <p>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.</p> |                     |
| 3 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Назовите классификационные основания для программ в предпринимательской и коммерческой деятельности. Приведите примеры для каждого из названных оснований.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Некоторые из классификационных оснований:</p> <p>Назначение (направленность) деятельности. По этому признаку выделяют, например: производственную деятельность (непосредственное производство товаров, работ, услуг);</p> <p>коммерческую (торговую) деятельность;</p> <p>посредническую деятельность (когда предприниматель выступает связующим звеном между производителем и потребителем);</p> <p>финансовую деятельность (банковская, страховая, лизинговая, деятельность на рынке ценных бумаг и др.);</p> <p>консультативную (консультационную) деятельность.</p> <p>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.</p> <p>Количество собственников. Выделяют индивидуальную (собственность принадлежит одному физическому лицу) и коллективную (собственность принадлежит нескольким субъектам с определением долей или без них — совместная) предпринимательскую деятельность.</p> <p>Масштабы производства и численность работников. Можно выделять микропредпринимательство, малое, среднее и крупное предпринимательство.</p> <p>Территориальная принадлежность. Деятельность делят на местную, региональную, национальную, международную и мировую.</p> <p>Наличие наёмного труда. Деятельность может быть индивидуальной (без применения наёмного труда) или с применением труда наёмных работников.</p> <p>Законность. Выделяют законную, незаконную и лжепредпринимательство.</p> <p>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.</p> <p>Темпы развития и уровень прибыльности. Можно выделять быстрорастущие и с медленными темпами развития, высокоприбыльные и низкорентабельные предприятия.</p> <p>Выполняемые функции. Предпринимательская деятельность может подразделяться на управление, финансирование, посредничество, консалтинг и др..</p> <p>Также иногда выделяют отраслевые направления (промышленная, агропромышленная, сельскохозяйственная, медицинская, строительная и др. деятельность).</p> <p>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</p> |                     |
| 4 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>Целевая программа в предпринимательской и коммерческой деятельности — это комплекс мероприятий, направленных на достижение определённых целей, которые могут быть стратегическими или тактическими.</p> <p>Как правило, целевые программы инициируются на стратегическом уровне организационного управления.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>На каких уровнях организационного управления её обычно инициируют?</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Примеры целевых программ</p> <p>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).</p> <p>В сфере господдержки предпринимательства (здесь программа тоже целевая, но инициируется государством для стимулирования бизнеса). Например:</p> <p>Программа льготного кредитования для МСП из приоритетных отраслей (ИТ, АПК, туризм).</p> <p>Гранты для молодых предпринимателей или социальных стартапов.</p> <p>Программа «Агρόстартап» (или объединённый грант для фермеров) — поддержка начинающих сельхозпроизводителей.</p> <p>Субсидии на компенсацию части затрат (например, на участие в выставках, сертификацию, покупку российского софта для МСП).</p> <p>Главное в любой такой программе — чёткие KPI, распределение ответственности и контроль на всех этапах, чтобы в итоге действительно прийти к поставленной цели.</p> <p>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?</p> |                     |
| 5 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>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.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Что может входить в состав портфеля помимо проектов</p> <p>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:</p> <p>Программы проектов — совокупность взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью и управляемых централизованно для получения эффектов, недоступных при управлении каждым проектом по отдельности.</p> <p>Подпортфели — группы проектов, объединённые по определённому параметру (например, по направлению деятельности, географическому признаку или стратегической цели).</p> <p>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.</p> <p>Операционная деятельность — ежедневная рутинная работа, обеспечивающая бесперебойное функционирование бизнеса. Портфельное управление призвано сглаживать противоречия между проектными и операционными задачами.</p> <p>Работы по поддержке и обслуживанию существующих систем (например, поддержка legacy-систем).</p> <p>Также в портфеле могут учитываться данные о ресурсах (люди, финансы, оборудование), приоритетах, рисках и результатах контроля исполнения проектов.</p> <p>Примеры портфелей проектов</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>Портфель «Развитие ИТ-инфраструктуры». В него могут входить проекты «Инвентаризация ИТ-ресурсов», «Внедрение системы Service Desk», «Переход на отечественный аналог Jira».</p> <p>Портфель «Цифровизация университета». В него могут входить проекты по созданию онлайн-курсов, виртуальной лаборатории, AI-тьютора и модернизации библиотеки.</p> <p>Портфель «Повышение маржинальности регионального отделения». В него могут входить одноимённые проекты для клиентских офисов в определённом регионе.</p> <p>Управление портфелем проектов (Project Portfolio Management, PPM) помогает компании балансировать ресурсы, расставлять приоритеты, минимизировать риски и обеспечивать соответствие проектной деятельности стратегическим целям бизнеса.</p> |               |
| 6 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что общего у программы проектов и портфеля проектов?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ОПК-1, ОПК-5, |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>У программы проектов и портфеля проектов есть несколько общих характеристик, которые отражают их роль в проектном менеджменте и связь с достижением целей организации.</p> <p>normativ.kontur.ru</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Учёт ограничений. Как правило, и в программах, и в портфелях учитываются общие ограничения по ресурсам (финансовые, человеческие, технологические и др.).</p> <p>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.</p> <p>Необходимость мониторинга и контроля. Для обоих уровней управления важен регулярный мониторинг статуса проектов, хода работ, использования ресурсов, рисков и соответствия целям.</p> <p>Таким образом, и программы, и портфели проектов служат инструментами для систематизации проектной деятельности, повышения её эффективности и обеспечения соответствия стратегическим приоритетам организации.</p> | ОПК-6            |
| 7 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Какие признаки могут служить основанием для объединения проектов и программ в портфель?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ОПК-1,<br>ОПК-5, |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Некоторые признаки, которые могут служить основанием для объединения проектов и программ в портфель:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Рыночный признак или сегмент рынка. Структура портфеля может формироваться по рынкам или их сегментам.</p> <p>Внешний или внутренний характер проектов. Портфель может объединять проекты и программы в зависимости от их принадлежности к внешним или внутренним инициативам организации.</p> <p>Аспекты риска и вероятность его наступления. Проекты и программы могут группироваться по показателям риска и его вероятности.</p> <p>Способ наращивания активов. Например, проекты органического роста (собственными силами), экстерналиного роста (за счёт слияний и поглощений) или интеграционного роста (временное владение активами в рамках альянсов, сетевых структур).</p> <p>Характер взаимозависимости проектов. Могут выделяться простые (обособленные компоненты), линейные (цепочка проектов) или сетевые структуры (несколько цепочек проектов, взаимодействующих через общие проекты).</p> <p>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.</p> <p>Инновационная направленность. Проекты и программы, связанные с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР), могут объединяться в отдельный портфель.</p> <p>Уровень процессов. Проекты могут группироваться по уровню процессов: создающие ценность, операционные (соответствующие потребностям функциональных отделов), обеспечивающие соответствие внутренним стандартам и нормативам.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> | ОПК-6            |
| 8 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что такое критерии успешности управления проектом, каковы основные требования к ним?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ОПК-1,<br>ОПК-5, |

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

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|    | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Взаимосвязь критериев</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Таким образом, критерии управления формируют основу для достижения успешности проекта: от качества управления зависит, насколько эффективно будут реализованы его ключевые параметры.</p> <p>Примеры критериев</p> <p>Критерии успешности проекта:</p> <p>Сроки. Проект завершён в установленные временные рамки или с допустимыми отклонениями.</p> <p>Бюджет. Расходы соответствуют плану, перерасход оправдан.</p> <p>Качество. Продукт или услуга прошли контроль, соответствуют установленным стандартам.</p> <p>Удовлетворённость заинтересованных сторон (заказчика, клиентов, команды, инвесторов).</p> <p>Влияние на бизнес. Проект принёс ощутимую выгоду: прибыль, экономию, улучшил позиционирование и т. д..</p> <p>Соответствие целям и стратегическим задачам организации.</p> <p>Критерии успешности управления проектом:</p> <p>Соблюдение плана проекта. Выполнение работ в соответствии с утверждённым графиком, бюджетом и объёмом работ.</p> <p>Эффективность управления рисками. Минимизация негативных событий, которые могут повлиять на проект.</p> <p>Мониторинг и контроль выполнения работ. Регулярное отслеживание прогресса, выявление отклонений на ранних стадиях.</p> <p>Качество процессов управления. Например, использование метрик качества, индекса удовлетворённости стейкхолдеров (NPS, CSAT).</p> <p>Вовлечённость команды и коммуникация. Открытая коммуникация, распределение обязанностей, культура доверия и открытости.</p> <p>Эффективность использования ресурсов (человеческих, технологических и др.).</p> <p>Качество проектной документации и управления (соответствие стандартам, актуальность графиков и т. п.).</p> <p>Для комплексной оценки могут применяться методы KPI, EVM (Earned Value Management) и экспертная оценка.</p> <p>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.</p> |                     |
| 10 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что такое веха? Как веха связана с жизненным циклом? В чем управленческий смысл вех проекта?</p> <p>Приведите примеры формулировок вех?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |



|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ответ: | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Управленческий смысл вех проекта многогранен:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Коммуникация с заинтересованными сторонами. Вехи упрощают отчётность для заказчиков, инвесторов и других стейкхолдеров: вместо детализации каждого шага демонстрируется общий прогресс.</p> <p>Мотивация команды. Наглядные промежуточные результаты и признание вклада участников повышают вовлечённость и поддерживают боевой дух.</p> <p>Управление ресурсами и бюджетом. Вехи помогают планировать распределение ресурсов и контролировать бюджет.</p> <p>Примеры формулировок вех:</p> <p>«Утверждён концепт продукта»;</p> <p>«Создан MVP (минимально жизнеспособный продукт)»;</p> <p>«Презентован MVP инвесторам»;</p> <p>«Подписан контракт с подрядчиком»;</p> <p>«Получено одобрение заказчика»;</p> <p>«Завершено проектирование»;</p> <p>«Получен паспорт застройщика» (в строительстве);</p> <p>«Фундамент заложен», «Каркас возведён», «Фасадные работы завершены» (в строительстве);</p> <p>«Техническое задание утверждено», «Архитектура системы спроектирована», «Модуль управления клиентами разработан», «Интеграция с существующими системами завершена», «Пользовательское тестирование проведено» (в IT-проекте создания CRM-системы);</p> <p>«Блок процессов закупок принят заказчиком», «Остатки загружены и утверждены», «Обучение проведено», «Акт подписан», «Аванс получен» (в проекте автоматизации).</p> <p>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.</p> |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Экзамен четвертый семестр

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

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Управленческий смысл вех проекта многогранен:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Коммуникация с заинтересованными сторонами. Вехи упрощают отчётность для заказчиков, инвесторов и других стейкхолдеров: вместо детализации каждого шага демонстрируется общий прогресс.</p> <p>Мотивация команды. Наглядные промежуточные результаты и признание вклада участников повышают вовлечённость и поддерживают боевой дух.</p> <p>Управление ресурсами и бюджетом. Вехи помогают планировать распределение ресурсов и контролировать бюджет.</p> <p>Примеры формулировок вех:</p> <p>«Утверждён концепт продукта»;</p> <p>«Создан MVP (минимально жизнеспособный продукт)»;</p> <p>«Презентован MVP инвесторам»;</p> <p>«Подписан контракт с подрядчиком»;</p> <p>«Получено одобрение заказчика»;</p> <p>«Завершено проектирование»;</p> <p>«Получен паспорт застройщика» (в строительстве);</p> <p>«Фундамент заложен», «Каркас возведён», «Фасадные работы завершены» (в строительстве);</p> <p>«Техническое задание утверждено», «Архитектура системы спроектирована», «Модуль управления клиентами разработан», «Интеграция с существующими системами завершена», «Пользовательское тестирование проведено» (в IT-проекте создания CRM-системы);</p> <p>«Блок процессов закупок принят заказчиком», «Остатки загружены и утверждены», «Обучение проведено», «Акт подписан», «Аванс получен» (в проекте автоматизации).</p> <p>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.</p> |                     |
| 2 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что такое цели проекта и требования к проекту? Что у них общего, и в чём отличие?</p> <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Общее между целями и требованиями:</p> <p>оба понятия связаны с планированием и управлением проектом;</p> <p>они помогают определить направление работы, оценить прогресс и успех проекта;</p> <p>могут влиять на корректировку изначальных целей в процессе реализации.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |
| 3 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что такое результаты проекта? Как они связаны с продуктом проекта и чем отличаются от целей проекта?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Продуктом могут быть физические объекты (модели, макеты, устройства), цифровые решения (веб-сайты, приложения), исследовательские материалы (отчёты, руководства).</p> <p>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.</p> <p>Отличия результатов проекта от целей проекта заключаются в следующем:</p> <p>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.</p> <p>Характер. Цели задают глобальное направление работы и определяют, чего нужно достичь. Результаты — это конкретные, измеримые итоги, по которым можно оценить прогресс и успех проекта.</p> <p>Роль в управлении. Цели определяют стратегию и критерии успеха, а результаты — это конкретные достижения, которые помогают проверить, достигнута ли цель.</p> <p>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.</p> |                  |
| 4 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Как стратегия реализации проекта связана с критериями успешности проекта?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ОПК-1,<br>ОПК-5, |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Как стратегия связана с критериями успешности</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализ рынка и конкурентов;</li> <li>чёткое формулирование целей и задач (с использованием критериев SMART: конкретных, измеримых, достижимых, релевантных, ограниченных по времени);</li> <li>определение уникального торгового предложения (УТП);</li> <li>планирование финансовых показателей (прогнозирование доходов, расходов, прибыли);</li> <li>идентификация рисков и разработка мер по их минимизации;</li> <li>распределение ресурсов (человеческих, финансовых, материальных);</li> <li>разбивка проекта на этапы с указанием сроков выполнения каждого из них;</li> <li>мониторинг и оценка прогресса с возможностью корректировки стратегии при необходимости.</li> </ul> <p>Критерии успешности проекта — это совокупность показателей, которые позволяют судить об успешности его выполнения. Они могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>выполнение сроков (соблюдение сроков);</li> <li>соблюдение бюджета (удержание в рамках выделенного бюджета);</li> <li>соответствие требованиям к качеству и результатам проекта;</li> <li>удовлетворённость заинтересованных сторон (заказчика, команды, инвесторов и др.);</li> <li>экономическую эффективность (ожидаемая прибыль, рентабельность, период окупаемости и пр.);</li> <li>уровень рисков и эффективность стратегий их минимизации;</li> <li>синергию с существующими бизнес-процессами (если проект является частью действующего бизнеса);</li> <li>социальную ответственность и соответствие требованиям устойчивого развития;</li> <li>квалификацию и опыт команды, которая реализует проект.</li> </ul> <p>Связь между стратегией и критериями проявляется в нескольких аспектах:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> | ОПК-6            |
| 5 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>В чём ключевое различие понятий «руководство» и «лидерство» и в чём их схожесть?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ОПК-1,<br>ОПК-5, |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Схожесть</p> <p>Общая цель — привести группу или организацию к успеху. И руководитель, и лидер стремятся к достижению целей, хотя и используют разные подходы.</p> <p>Средство управления людьми. Оба понятия связаны с координацией действий, организацией отношений в группе и влиянием на поведение членов коллектива.</p> <p>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.</p> <p>Стимулирование персонала. И руководитель, и лидер решают задачи, связанные со стимулированием сотрудников, их нацеливанием на решение определённых задач и обеспечением средств для их выполнения.</p> <p>Важность обратной связи и коммуникации. Оба должны уметь выстраивать двустороннее общение, чтобы сотрудники чувствовали себя услышанными и ценными.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> | ОПК-6                     |
| 6 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Защитите тезис: «Каждый руководитель проекта должен быть лидером, но не каждый лидер может быть руководителем проекта!».</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ОПК-1,<br>ОПК-5,<br>ОПК-6 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|   | <p>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.</p> <p>isi-vuz.ru</p> <p>Лидерство и руководство: ключевые различия</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Почему руководитель проекта должен быть лидером</p> <p>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.</p> <p>Лидерство помогает создавать доверительные отношения, поддерживать рабочий дух и оптимизм даже в непростых ситуациях, демонстрировать силу воли и веру в успех поставленных целей.</p> <p>Почему не каждый лидер может быть руководителем проекта</p> <p>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.</p> <p>Руководитель проекта должен обладать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>навыками планирования и организации работы;</li> <li>умением распределять ресурсы и минимизировать риски;</li> <li>способностью принимать решения в условиях неопределённости;</li> <li>навыками коммуникации и управления коммуникациями с командой, заказчиками, вышестоящим руководством и другими заинтересованными сторонами;</li> <li>умением анализировать данные, отделять важное от второстепенного и корректировать ход проекта при изменении условий;</li> <li>готовностью брать на себя ответственность за результаты работы команды и проекта в целом.</li> </ul> <p>Если у человека есть только лидерские качества, но отсутствуют эти профессиональные навыки и обязанности, он может не справиться с ролью руководителя проекта.</p> <p>Например, неформальный лидер может не уметь грамотно делегировать задачи, контролировать выполнение плана, управлять бюджетом или принимать решения в кризисных ситуациях.</p> <p>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.</p> |                     |
| 7 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Опишите взаимосвязь следующих объектов управления: стратегический план развития организации, портфель, программа, проект, подпроект.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>Взаимосвязь перечисленных объектов управления можно представить в виде иерархии, где каждый уровень строится на основе предыдущего и направлен на реализацию стратегических целей организации.</p> <p>Стратегический план развития организации</p> <p>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.</p> <p>Портфель</p> <p>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.</p> <p>Программа</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Подпроект</p> <p>Проекты часто разделяются на более управляемые элементы — подпроекты. Отдельные подпроекты могут управляться как отдельные проекты.</p> <p>Как эти объекты связаны между собой</p> <p>Стратегический план определяет общее направление развития организации.</p> <p>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.</p> <p>Программа объединяет связанные проекты в единую структуру для достижения общей стратегической цели. Координация проектов в рамках программы повышает эффективность и позволяет получить дополнительные выгоды.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> |                     |
| 8 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что может явиться причиной изменений в проекте? Приведите необходимые примеры. В чем различие между проактивным и реактивным подходом к управлению изменениями?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|   | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Примеры причин изменений в проекте:</p> <p>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.</p> <p>Появление новых технологий или материалов. Если становятся доступны более эффективные решения, это может потребовать корректировки проекта.</p> <p>Непредвиденные обстоятельства. Например, проблемы с поставками оборудования или материалов, форс-мажоры, изменения в экономической ситуации, которые влияют на стоимость технологий или ресурсов.</p> <p>Ошибки в проектировании или изысканиях. Неточности в документации, несогласованность между разделами проекта.</p> <p>Изменение нормативной документации. Например, новые стандарты пожарной безопасности, требующие установки дополнительных систем.</p> <p>Изменения в приоритетах бизнеса. Например, повышение приоритета проекта для компании может привести к появлению дополнительных задач.</p> <p>Изменения в составе команды. Увольнение ключевых сотрудников или переход их на другие проекты.</p> <p>Технические проблемы. Например, несовместимость между базой данных и API, ошибки при работе с новым оборудованием, пропуск этапов тестирования из-за сжатых сроков.</p> <p>Различие между проактивным и реактивным подходами к управлению изменениями заключается в подходе к планированию и реагированию на изменения.</p> <p>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.</p> <p>Примеры реактивных действий:</p> <p>крупный сбой в работе программного обеспечения из-за ошибки, требующий быстрого выявления причины и замены части ПО;</p> <p>внезапный рост спроса на продукт, который создаёт нагрузку на производственные и логистические мощности — в этом случае требуется оперативно нарастить производство и улучшить процессы;</p> <p>проблемы в цепочке поставок, требующие поиска альтернативных поставщиков.</p> <p>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.</p> <p>Примеры проактивных действий:</p> <p>проведение оценки рисков для выявления потенциальных проблем в будущем и разработка планов на случай сбоев в цепочке поставок, кибератак и других рисков;</p> <p>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;</p> <p>внедрение систем поддержки принятия решений (СППР) или других инструментов, которые позволяют предвидеть риски и заранее принимать меры для их минимизации.</p> <p>Проактивный подход позволяет более эффективно управлять изменениями, так как предполагает выявление и подготовку к потенциальным рискам до их возникновения.</p> <p>Реактивный подход может быть менее гибким и не оставлять много места для долгосрочного планирования. На практике часто используют сочетание обоих подходов.</p> |                     |
| 9 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Что такое план управления коммуникациями? Какие сведения он должен содержать для обеспечения эффективных коммуникаций в проекте?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ОПК-1, ОПК-5, ОПК-6 |



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                           |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|    | <p>Ответ:</p> <p>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.</p> <p>Ключевые элементы плана управления коммуникациями</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Ответственные лица. Определяются те, кто будет отвечать за отправку сообщений, обработку обратной связи, контроль соблюдения правил.</p> <p>Процедуры обратной связи. Устанавливается процесс получения и обработки обратной связи от получателей сообщений.</p> <p>План действий в кризисных ситуациях. Разрабатывается стратегия для коммуникации в экстренных случаях или при непредвиденных обстоятельствах.</p> <p>Глоссарий общепринятой терминологии. Помогает упростить общение и улучшить понимание в команде.</p> <p>Метрики и оценка эффективности. Определяются способы измерения успеха коммуникационных усилий.</p> <p>Уровни конфиденциальности информации. Если в проекте есть конфиденциальные данные, прописывается, кто ими владеет и с кем может ими делиться.</p> <p>Метод обновления плана по мере развития проекта.</p> <p>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.</p> <p>Эффективный план коммуникаций помогает обеспечить согласованность действий всех участников, снизить риски недопонимания и способствовать успешной реализации проекта.</p> |                           |
| 10 | <p>Дайте развернутый ответ на вопрос</p> <p>Опишите поэтапно процесс управления рисками в проекте Особое внимание уделите методам определения возможных рисков в проекте. Что понимается под источником риска?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ОПК-1,<br>ОПК-5,<br>ОПК-6 |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ответ:</p> | <p>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.</p> <p>Этапы управления рисками</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Планирование реакции. Для каждого риска выбирается стратегия реагирования.</p> <p>Возможные подходы:</p> <p>Уклонение — изменение плана проекта для исключения риска (например, корректировка графика).</p> <p>Снижение — принятие мер для уменьшения вероятности или последствий риска (например, подбор «дублёров» для ключевых сотрудников).</p> <p>Передача — перекладывание ответственности на третью сторону (страхование, аутсорсинг).</p> <p>Принятие — осознанное допущение риска с выделением ресурсов на случай его реализации.</p> <p>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.</p> <p>Методы определения возможных рисков</p> <p>Мозговой штурм. Команда проекта генерирует идеи о потенциальных рисках. Эффективно, если в обсуждении участвуют люди с разным опытом и ролью в проекте.</p> <p>Экспертные интервью. Опросы компетентных сотрудников или внешних экспертов для выявления рисков, которые могут быть неочевидны для команды.</p> <p>Чек-листы распространённых рисков. Использование готовых списков типовых рисков, адаптированных под специфику проекта.</p> <p>SWOT-анализ. Оценка сильных и слабых сторон проекта, а также внешних возможностей и угроз. Помогает выявить риски, связанные с внутренними и внешними факторами.</p> <p>Анализ проектной документации. Изучение плана, бюджета, договоров, технического задания и других документов на предмет противоречий или недостаточно проработанных участков.</p> <p>Диаграмма Исикавы («рыбы 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.</p> <p>Анализ премортем (pre-mortem). Представление, что проект уже провалился, и попытка определить причины этого.</p> <p>Анализ чувствительности. Изучение, как проект реагирует на изменения внешних факторов (например, экономической ситуации).</p> <p>Сценарное и имитационное моделирование. Прогнозирование различных вариантов развития событий с помощью моделирования ситуаций.</p> <p>PESTLE-анализ. Оценка политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов, которые могут повлиять на проект.</p> <p>Что понимается под источником риска</p> <p>Источник риска — это фактор или условие, которое потенциально может привести к возникновению рискового события и негативному воздействию на проект. Источники рисков можно классифицировать на:</p> <p>Внешние — факторы, не зависящие от деятельности организации: изменения законодательства, инфляция, валютные колебания, стихийные бедствия, действия конкурентов, политические риски и т. д..</p> <p>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..</p> <p>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.</p> <p>Управление рисками требует системного подхода и вовлечённости всей команды.</p> |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 7.1. Уровни овладения

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Индикатор достижения компетенции: ОПК-6.2 Знает и может принимать меры по профилактике коррупции и пресечению коррупционных (иных) правонарушений.*

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

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

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

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

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

#### *Дополнительная литература*

1. Управление проектами: учебник 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<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                   |                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа) | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб |
| Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций                     | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб |
| Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации                | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб |
| Помещения для самостоятельной работы                                              | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб |
| Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования              | Комплекты специализированной мебели для хранения                                                                               |