

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна  
Должность: Исполнительный директор  
Дата подписания: 12.06.2025 16:59:36  
Уникальный программный ключ:  
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»**

Рассмотрено и одобрено на заседании  
Ученого совета  
Протокол № 23/2 от 23 августа 2023 г.

**УТВЕРЖЕНО**  
Проректор по учебно - воспитательной  
работе и качеству образования  
  
Ю.И. Паничкин  
Личная подпись      инициалы, фамилия  
«23» августа 2023 года

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

*по дисциплине «Управление проектами».*

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

**Для оценки сформированности компетенции:**

**УК-2:" Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений"**

ИУК-2.1: Знает совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение поставленной цели, исходя из действующих правовых норм

ИУК-2.2: Умеет определять ресурсное обеспечение для достижения поставленной цели.

ИУК-2.3: Владеет вероятными рисками и ограничениями в решении поставленных задач.

**Рязань 2023**

### **Закрытые задания на установление соответствия**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие**

#### **Универсальная компетенция УК-2**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Базовый)**

**Время на ответ: 1 мин.**

**Задание 1:** Установите соответствие между элементами устава проекта и их кратким описанием

| элементы устава                      | описание                                                                            |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| А) Основная цель проекта             | 1.Перечень имеющихся ресурсов или лимитов (время, финансы, законодательные рамки)   |
| Б) Ключевые заинтересованные стороны | 2.Список лиц и организаций, влияющих на проект или испытывающих на себе его влияние |
| В) Ограничения проекта               | 3.Условная сумма расходов, необходимая на запуск проекта                            |
| Г) Предварительный бюджет            | 4.Формулировка результата, которого нужно достичь, и ценности проекта               |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Средняя(Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 2:** Соотнесите этапы анализа стейкхолдеров с типичными результатами этого процесса на этапе инициации проекта.

| этапы                                    | результаты                                                   |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| А) Идентификация заинтересованных сторон | 1.Сегментация на «высокий приоритет» и «умеренный приоритет» |
| Б) Оценка уровня влияния и интереса      | 2.Чётко определённый список физических и юридических лиц     |
| В) Приоритизация стейкхолдеров           | 3.Таблица стратегий и методов коммуникации                   |
| Г) Формирование плана взаимодействия     | 4.Матрица позиционирования (например, «Power/Interest Grid») |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 3:** Установите соответствие между видами правовых рисков при инициации проекта и примерами, иллюстрирующими эти риски.

| виды рисков                             | примеры                                                                                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А) Лицензионные риски                   | 1.Возможные нарушения в условиях контракта, приводящие к штрафам или неустойкам                               |
| Б) Договорные риски                     | 2.Необходимость специальных разрешений для определённых видов деятельности (медицинской, строительной и т.п.) |
| В) Регуляторные риски                   | 3.Новые законодательные акты, меняющие правила ведения проектов                                               |
| Г) Судебные иски со стороны третьих лиц | 4.Оспаривание интеллектуальных прав или предъявление претензий о нанесённом ущербе                            |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Базовый)**

**Время на ответ: 1 мин.**

**Задание 4:** Определите соответствие между типами ресурсов, требуемых на этапе инициации проекта, и примерами этих ресурсов.

| типы ресурсов                      | примеры                                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| А) Человеческие ресурсы            | 1.Сумма инвестиций, грантов или внутренних ассигнований         |
| Б) Финансовые ресурсы              | 2.Специалисты различного профиля, готовые участвовать в проекте |
| В) Материально-технические ресурсы | 3.Документация, аналитические отчёты, база знаний               |
| Г) Информационные ресурсы          | 4.Наличие экспериментального оборудования или офисных помещений |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 5:** Установите соответствие между типами рисков на этапе инициации и характерными мерами по их предотвращению или снижению.

| типы рисков              | меры снижения                                                             |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| А) Финансовые риски      | 1.Тщательный выбор подрядчиков и тестирование прототипов                  |
| Б) Технологические риски | 2.Проведение резервного финансирования и страхования                      |
| В) Организационные риски | 3.Грамотное распределение ролей и ответственности в оргструктуре          |
| Г) Репутационные риски   | 4.Налаживание прозрачной коммуникации, активная работа со СМИ и клиентами |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 6:** Соотнесите основные задачи при согласовании целей проекта и ограничения, которые могут на них влиять.

| задачи при согласовании целей                                     | ограничения                                            |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| А) Определение SMART-критериев (конкретность, измеримость и т.д.) | 1.Корпоративная стратегия и приоритеты развития        |
| Б) Согласование целей с руководством                              | 2.Правовые и ресурсные лимиты, прописанные в уставе    |
| В) Проверка соответствия целям компании                           | 3.Разница интересов внутри команды и внешних партнёров |
| Г) Учёт мнений стейкхолдеров                                      | 4.Формат и уровень детализации для оценки результата   |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Базовый)**

**Время на ответ: 1 мин.**

**Задание 7:** Соотнесите критерии выбора руководителя проекта (РП) с причинами, почему эти критерии важны при инициации.

| критерии выбора РП | причины важности |
|--------------------|------------------|
|--------------------|------------------|

| критерии выбора РП                            | причины важности                                                                  |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| А) Управленческий опыт в аналогичных проектах | 1.Способность договариваться со стейкхолдерами и высшим руководством              |
| Б) Знание специфики рынка/отрасли             | 2.Способность своевременно адаптировать проект к новым условиям                   |
| В) Навыки коммуникации и переговоров          | 3.Умение быстро ориентироваться в технических и регуляторных особенностях отрасли |
| Г) Гибкость и умение управлять изменениями    | 4.Понимание, как планировать и контролировать сроки, риски, ресурсы               |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 8:** Установите соответствие между стадиями формирования бизнес-кейса и ключевыми вопросами, отвечающими за их реализацию при инициации проекта.

| стадии формирования бизнес-кейса        | ключевые вопросы                                                         |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| А) Определение проблемы или возможности | 1.«Сколько нужно вложений, какой ожидается возврат и окупаемость?»       |
| Б) Анализ альтернатив                   | 2.«Какую именно задачу мы хотим решить или какую выгоду получить?»       |
| В) Финансово-экономическое обоснование  | 3.«Каковы возможные варианты решения и чем они отличаются?»              |
| Г) Презентация рекомендованного решения | 4.«Как аргументировать выбор оптимального подхода перед стейкхолдерами?» |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Базовый)**

**Время на ответ: 1 мин.**

**Задание 9:** Установите соответствие между элементами структуры декомпозиции работ (WBS) и примерами конкретных задач внутри каждого элемента.

| элементы WBS                    | примеры задач                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| А) Фаза проектирования (Design) | 1.Проведение тендера, заключение договоров с поставщиками |

|                                           |                                                          |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Б) Фаза закупок (Procurement)             | 2.Разработка технической спецификации, дизайн-макетов    |
| В) Фаза разработки продукта (Development) | 3.Проверка функционала, выявление и исправление дефектов |
| Г) Фаза тестирования (Testing)            | 4.Написание кода, интеграция модулей, документирование   |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

|          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <b>А</b> | <b>Б</b> | <b>В</b> | <b>Г</b> |
|          |          |          |          |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 10:** Соотнесите параметры сетевого графика проекта с их определениями в контексте планирования.

| <b>параметры графика</b>                    | <b>определения</b>                                                                          |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| А) «Раннее начало» задачи (Early Start)     | 1.Минимально возможный момент завершения задачи без сдвига сроков всего проекта             |
| Б) «Позднее окончание» задачи (Late Finish) | 2Разница между ранним и поздним временем начала/окончания, показывающая допустимую задержку |
| В) Критический путь (Critical Path)         | 3. Последовательность задач, у которых нет запаса времени                                   |
| Г) Резерв времени (Float/Slack)             | 4.Самый ранний момент, когда задача может стартовать, исходя из зависимостей                |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

|          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <b>А</b> | <b>Б</b> | <b>В</b> | <b>Г</b> |
|          |          |          |          |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 11** Соотнесите методы оценки стоимости проекта с краткими характеристиками, отражающими их применение.

| <b>методы оценки</b>     | <b>характеристики</b>                                                                                |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А) Аналоговый (Top-down) | 1.Требует разбиения работ на мелкие задачи и суммирования оценок по каждой из них                    |
| Б) Параметрический       | 2.Базируется на статистических данных, применяя формулы для расчёта по ключевым параметрам           |
| В) Детальный (Bottom-up) | 3.Использует «оптимистичный», «пессимистичный» и «наиболее вероятный» сценарии с усреднённой оценкой |
| Г) Трёхточечный метод    | 4.Опирается на данные аналогичных проектов в прошлом                                                 |

|  |                                               |
|--|-----------------------------------------------|
|  | и часто применяется для быстрой грубой оценки |
|--|-----------------------------------------------|

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

|          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <b>А</b> | <b>Б</b> | <b>В</b> | <b>Г</b> |
|          |          |          |          |

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 12:** Соотнесите этапы планирования персонала в проекте и основные документы или выходные результаты каждого этапа.

| этапы                                                | документы/результаты                                                                                       |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А) Определение компетенций и набора ролей            | 1.Описание необходимых знаний и навыков, перечень должностей в проектной команде                           |
| Б) Формирование плана привлечения персонала          | 2.График набора специалистов, контакты рекрутинговых агентств                                              |
| В) Планирование обучения и развития                  | 3.Структурированная схема, показывающая, кто «ответственный», кто «утверждает», кто «консультирует» и т.д. |
| Г) Закрепление ответственности (RASCI/матрица ролей) | 4.Программы тренингов, план повышения квалификации                                                         |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

|          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <b>А</b> | <b>Б</b> | <b>В</b> | <b>Г</b> |
|          |          |          |          |

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Базовый)**

**Время на ответ:1 мин.**

**Задание 13:** Соотнесите типы коммуникаций в проекте с примерами инструментов или каналов, используемых для их реализации.

| типы коммуникаций        | примеры каналов                                                      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| А) Формальные письменные | 1.Личные разговоры «у кулера», обсуждения в коридорах                |
| Б) Неформальные устные   | 2.Протоколы совещаний, официальные отчёты                            |
| В) Формальные устные     | 3.Ежедневные «стендапы» или официальные брифинги                     |
| Г) Электронные           | 4.E-mail, корпоративные мессенджеры, платформы для совместной работы |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

|          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|
| <b>А</b> | <b>Б</b> | <b>В</b> | <b>Г</b> |
|          |          |          |          |

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Средняя(Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 14:** Установите соответствие между стратегиями реагирования на риски и примерами их применения в плане управления рисками.

| стратегии реагирования | примеры применения                                                                                     |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А) Избежать (Avoid)    | 1.Получение страхового полиса или заключение договора подряда с чёткой ответственностью другой стороны |
| Б) Передать (Transfer) | 2.Реорганизация процесса, внедрение дополнительных тестов, использование более надёжного оборудования  |
| В) Смягчить (Mitigate) | 3.Закрытие направления, которое потенциально может привести к судебным рискам                          |
| Г) Принять (Accept)    | 4.Признание риска и согласие с возможными потерями при низкой вероятности или незначительном ущербе    |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 15:** Соотнесите этапы планирования закупок с типичными документами, формируемыми на каждом этапе.

| этапы планирования закупок                      | документы                                                                                                |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А) Анализ потребности во внешних поставках      | 1.RFI (Request for Information), RFP (Request for Proposal), критерии выбора поставщиков                 |
| Б) Разработка требований и спецификаций         | 2.Первоначальный перечень необходимых ресурсов или услуг, которые не могут быть получены внутри компании |
| В) Оценка поставщиков и выбор стратегии закупок | 3.Технические описания, ведомости объёмов работ, документация по стандартам качества                     |
| Г) Подготовка контрактов и согласование условий | 4.Предварительные договоры, контракты, согласованные сроки поставок, юридические соглашения              |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Средняя(Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 16:** Установите соответствие между разделами интегрированного плана проекта и их содержанием.

| разделы плана                     | содержание                                                                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А) План управления сроками        | 1.Процедуры приёма и тестирования результата, метрики и критерии, стандарты, контроль качества |
| Б) План управления коммуникациями | 2.Регламент внесения корректировок в проектную документацию, процесс оценки влияния изменений  |
| В) План управления качеством      | 3.Перечень задач, сетевой график, сроки и контрольные точки проекта                            |
| Г) План управления изменениями    | 4.Формат отчётности, периодичность встреч, каналы взаимодействия между стейкхолдерами          |

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

| А | Б | В | Г |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |

**Ключи к заданиям**

| Номер вопроса | Правильный вариант ответа |
|---------------|---------------------------|
| 1             | А–4, Б–2, В–1, Г–3        |
| 2             | А–2, Б–4, В–1, Г–3        |
| 3             | А–2, Б–1, В–3, Г–4        |
| 4             | А–2, Б–1, В–4, Г–3        |
| 5             | А–2, Б–1, В–3, Г–4        |
| 6             | А–4, Б–2, В–1, Г–3        |
| 7             | А–4, Б–3, В–1, Г–2        |
| 8             | А–2, Б–3, В–1, Г–4        |
| 9             | А–2, Б–1, В–4, Г–3        |
| 10            | А–4, Б–1, В–3, Г–2        |
| 11            | А–4, Б–2, В–1, Г–3        |
| 12            | А–1, Б–2, В–4, Г–3        |
| 13            | А–2, Б–1, В–3, Г–4        |
| 14            | А–3, Б–1, В–2, Г–4        |
| 15            | А–2, Б–3, В–1, Г–4        |
| 16            | А–3, Б–4, В–1, Г–2        |

**Закрытые задания на установление последовательности**

**Инструкция для выполнения задания:** прочитайте текст и установите последовательность

**Универсальная компетенция УК-2**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 1 :** Определите последовательность основных шагов при формулировании устава (charter) проекта:

Варианты ответа:

- А) Определение ключевых заинтересованных сторон
- Б) Формирование основной цели проекта и ожидаемых результатов
- В) Установление границ и ограничений проекта
- Г) Согласование устава с руководством и утверждение

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Средняя(Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 2:** Определите правильную последовательность шагов в анализе стейкхолдеров (заинтересованных сторон) на этапе инициации проекта:

Варианты ответа:

- 1. Определение степени влияния и интереса каждой стороны
- 2. Сбор первоначального списка стейкхолдеров
- 3. Разработка стратегии взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами
- 4. Приоритизация стейкхолдеров по важности

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Высокая(Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 3:** Выберите правильную последовательность основных действий при анализе правовых требований и ограничений на этапе инициации проекта:

Варианты ответа:

- А) Изучение требований законодательства, регулирующего сферу проекта
- Б) Определение потенциальных рисков, связанных с несоблюдением норм
- В) Консультация с юридическими экспертами и согласование правовых аспектов
- Г) Разработка рекомендаций по соблюдению всех необходимых требований

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 4:** Установите правильную последовательность шагов при первичном определении ресурсов (людских, финансовых, технических), необходимых для запуска проекта:

Варианты ответа:

- 1. Сбор данных о предполагаемых затратах
- 2. Предварительная оценка доступных ресурсов
- 3. Согласование с руководством или инвесторами

4. Формирование начальной ресурсной матрицы (люди, оборудование, бюджет)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Определите порядок действий при первичной оценке рисков на этапе инициации проекта:

**Варианты ответа:**

- А) Идентификация возможных рисков
- Б) Определение вероятности и потенциального ущерба
- В) Формирование общего реестра рисков
- Г) Выбор стратегий реагирования (избежать, уменьшить, перенести и т.д.)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 6:** Определите правильную последовательность при согласовании целей проекта с учётом правовых ограничений и ресурсных возможностей:

**Варианты ответа:**

- 1. Анализ внутренних регламентов организации
- 2. Сопоставление целей проекта с требованиями законодательства
- 3. Корректировка целей под имеющиеся ресурсы (финансы, кадры)
- 4. Финальное утверждение формулировок целей

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 7:** Определите последовательность шагов при выборе руководителя проекта (Project Manager) в процессе инициации:

**Варианты ответа:**

- А) Формирование требований к руководителю (компетенции, опыт)
- Б) Оценка доступных кандидатов и их соответствия требованиям
- В) Проведение собеседований и согласование с высшим руководством
- Г) Назначение и официальное утверждение руководителя проекта

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 8:** Определите правильный порядок разработки первичного бизнес-кейса проекта:

**Варианты ответа:**

1. Формулирование проблемы/возможности
2. Оценка потенциальной выгоды и затрат
3. Анализ альтернативных решений
4. Рекомендация наиболее выгодного варианта

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 9:** Определите порядок шагов при разработке структуры декомпозиции работ (WBS — Work Breakdown Structure):

**Варианты ответа:**

- А) Определение основных фаз и результатов проекта
- Б) Разделение каждой фазы на логические блоки задач
- В) Детализация задач до уровня, позволяющего определить ресурсы и сроки
- Г) Утверждение полученной иерархической структуры

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Установите правильную последовательность при составлении сетевого графика проекта (Critical Path Method или аналогичная техника):

**Варианты ответа:**

1. Определение зависимостей между задачами
2. Составление списка всех задач, основанного на WBS
3. Расчёт критического пути и длительности проекта
4. Определение раннего и позднего начала задач

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 11:** Определите порядок действий при разработке плана управления затратами:

**Варианты ответа:**

- А) Уточнение структуры затрат по статьям (материалы, труд, аренда и т.п.)
- Б) Определение методов оценки (аналоги, параметрическая, детальная)
- В) Разработка бюджета и временного распределения затрат
- Г) Утверждение плана управления затратами

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Определите правильную последовательность разработки плана управления персоналом в проекте:

**Варианты ответа:**

- 1.Определение структуры команды (роли и ответственности)
- 2.Оценка потребностей в компетенциях
- 3.Планирование набора или обучения сотрудников
- 4.Утверждение организационной схемы команды

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 13:** Определите порядок разработки плана коммуникаций в проекте:

**Варианты ответа:**

- А) Анализ потребностей в информации для каждой группы стейкхолдеров
- Б) Определение каналов и форматов коммуникаций
- В) Установление периодичности и ответственности за коммуникации
- Г) Утверждение плана коммуникаций

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Средняя(Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 14:** Определите правильный порядок действий при интеграции плана управления рисками в общий план проекта:

**Варианты ответа:**

- 1. Уточнение стратегии управления рисками (избегание, принятие, передача, минимизация)
- 2. Согласование с командой проекта и заинтересованными сторонами
- 3. Актуализация списка рисков и мер реагирования
- 4. Включение плана рисков в общий пакет плановых документов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Высокая(Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 15:** Определите последовательность действий при согласовании плана закупок (Procurement Management Plan) в рамках планирования проекта:

**Варианты ответа:**

- А) Анализ потребности в сторонних поставщиках и подрядчиках
- Б) Составление списка потенциальных поставщиков
- В) Оценка правовых ограничений и условий контрактов
- Г) Заключение предварительных соглашений и утверждение плана закупок

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 16:** Определите правильный порядок разработки интегрированного плана проекта (Project Management Plan) из отдельных планов (сроки, ресурсы, коммуникации, риски, закупки и т.д.):

**Варианты ответа:**

- 1.Сбор всех субпланов, разработанных проектной командой
- 2.Проверка совместимости планов (ресурсы, сроки, бюджет)
- 3.Корректировка и доработка в случае выявления несоответствий
- 4.Окончательное утверждение интегрированного плана

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

**Ключи к заданиям**

| Номер вопроса | Правильный вариант ответа |
|---------------|---------------------------|
| 1             | А → Б → В → Г             |
| 2             | 2 → 1 → 4 → 3             |
| 3             | А → Б → В → Г             |
| 4             | 2 → 1 → 4 → 3             |
| 5             | А → Б → В → Г             |
| 6             | 1 → 2 → 3 → 4             |
| 7             | А → Б → В → Г             |
| 8             | 1 → 3 → 2 → 4             |
| 9             | А → Б → В → Г             |
| 10            | 2 → 1 → 4 → 3             |
| 11            | Б → А → В → Г             |
| 12            | 2 → 1 → 3 → 4             |
| 13            | А → Б → В → Г             |
| 14            | 3 → 1 → 2 → 4             |
| 15            | А → Б → В → Г             |
| 16            | 1 → 2 → 3 → 4             |

## **Открытые задания с развернутым ответом**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ**

### **Универсальная компетенция УК-2**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 1:** Что такое проектный треугольник (Triple Constraint) в управлении проектами?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2:** Что такое устав (charter) проекта и какую роль он играет на этапе инициации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 3:** Как в управлении проектами обычно устанавливается приоритетность задач в бэклоге (Backlog)?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 4:** Как формируется план управления рисками на этапе планирования проекта?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 5:** В чём разница между «критическим путём» (Critical Path) и «критической цепью» (Critical Chain) при планировании сроков проекта?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 6:** В чём отличие управления проектами по водопадной модели (Waterfall) от гибких методологий (Agile)?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 7:** Какие виды проектных рисков чаще всего выделяют при инициации и планировании проекта?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 8:** Какие основные классы стейкхолдеров (заинтересованных сторон) можно выделить в проекте?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 9:** Почему важен анализ «предшествующих» и «последующих» задач при планировании сроков проекта?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 10:** Почему при определении бюджета проекта важно учитывать «скрытые» затраты (hidden costs) и непредвиденные расходы (contingency)?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 11:** Что произойдёт, если при реализации проекта резко снизится доступность ключевого ресурса (например, нужной техники или специалистов)?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 12:** Что произойдёт, если в середине проекта заказчик изменит ключевые требования к функциональности продукта?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 13:** Как вы считаете, стоит ли в рамках крупного государственного проекта детально планировать все задачи заранее или следует использовать более гибкий подход?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 14:** Как вы считаете, нужно ли всегда создавать отдельную роль менеджера рисков (Risk Manager) в проекте, или можно совмещать эту функцию с другими ролями?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 15:** Какой способ управления изменениями в проекте эффективнее при значительной неопределённости требований: строгий контроль через Change Control Board (CCB) или гибкая процедура с частыми итерациями и обратной связью?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 16:** Какой способ передачи знаний между участниками проекта эффективнее при сжатых сроках: формальные письменные отчёты или регулярные очные/онлайн встречи для обмена информацией?

**Поле для ответа:**

#### **Ключи к заданиям**

| Номер вопроса | Ответ (развернутое обоснование)                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 1. Концепция «треугольника» исходит из того, что время, бюджет и объём работ взаимосвязаны: изменение одного параметра влияет на другие.<br>2. Менеджер проекта должен балансировать между этими тремя ограничениями, чтобы достичь оптимального результата и удовлетворить требования стейкхолдеров. |
| 2             | 1. Устав разрабатывается в начале (фаза инициации) и подтверждает, что проект согласован со стратегическими целями организации.<br>2. Документ служит базовой точкой, от которой начинаются                                                                                                           |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | детальное планирование и последующие фазы управления проектом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3  | <p>1. Ключевым критерием является ценность задачи для клиента и бизнеса: задачи с высокой ценностью ставят в приоритет.</p> <p>2. Дополнительно учитываются риски и трудоёмкость: рискованные и критичные по срокам задачи выносят выше.</p> <p>3. Формальные методы (MoSCoW — Must, Should, Could, Won't / WSJF) помогают расставлять приоритеты системно.</p>                                                  |
| 4  | <p>1. Сначала собирают список возможных рисков (технологические, правовые, финансовые и пр.).</p> <p>2. Затем оценивают их вероятность и степень негативного влияния, ранжируя по критичности.</p> <p>3. Разрабатывают план реагирования (избежать, смягчить, передать, принять) и систему мониторинга (частота обзоров, ответственные лица).</p>                                                                |
| 5  | <p>1. СРМ вычисляет ранние и поздние сроки начала/окончания задач, не затрагивая детально распределение ресурсов.</p> <p>2. ССМ формирует буфер времени для всего проекта и буферы на этапах с «узкими» ресурсами, позволяя учесть реальные ограничения производительности.</p>                                                                                                                                  |
| 6  | <p>1. Водопадная модель строго переходит от одной стадии к другой, сложнее вносить изменения «на ходу».</p> <p>2. Agile-методологии (Scrum, Kanban и т.п.) работают короткими циклами (спринтами), постоянно проверяя и адаптируя продукт под изменившиеся требования.</p>                                                                                                                                       |
| 7  | <p>1. Технические риски касаются технологий и инфраструктуры проекта.</p> <p>2. Финансовые риски связаны с нехваткой бюджета, изменением валютных курсов и т.п.</p> <p>3. Правовые риски — вопросы лицензий, контрактов, нормативных актов.</p> <p>4. Организационные риски включают конфликты внутри команды, недостаток компетенций.</p> <p>5. Репутационные риски затрагивают имидж компании или проекта.</p> |
| 8  | <p>1. Заказчик (клиент) определяет требования и оплачивает проект.</p> <p>2. Спонсор обеспечивает поддержку на уровне руководства.</p> <p>3. Команда и руководитель проекта выполняют задачи, отвечают за реализацию.</p> <p>4. Поставщики и подрядчики обеспечивают внешние услуги или ресурсы.</p> <p>5. Пользователи и регуляторы влияют на требования и результат, могут диктовать условия.</p>              |
| 9  | <p>1. Если не учесть, что задача «В» зависит от окончания задачи «А», может возникнуть параллельное планирование этих работ, что нереализуемо.</p> <p>2. Последовательность напрямую влияет на длительность проекта (формируется критический путь) и на распределение ресурсов.</p>                                                                                                                              |
| 10 | <p>1. Скрытые затраты включают дополнительные налоги, сборы, стоимость гарантий, обучение персонала и т.д., которые не всегда очевидны при первом приближении.</p> <p>2. Резерв на непредвиденные расходы (contingency) помогает</p>                                                                                                                                                                             |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | обезопасить проект от внезапных финансовых шоков (инфляция, колебания курсов, возникновение новых требований).                                                                                                                                                                                                |
| 11 | 1. При потере основного ресурса критические задачи встают, сдвигая сроки.<br>2. Дефицит может потребовать срочных и дорогостоящих мер (аренда альтернативной техники, найм контрактных специалистов).                                                                                                         |
| 12 | 1. Изменение критичных требований ведёт к дополнительным задачам (доработкам, тестам), что влечёт пересмотр сроков.<br>2. Бюджет возрастает из-за новых технических или человеческих затрат.<br>3. Если изменение серьёзное, потребуются правки в договорах и уставе проекта.                                 |
| 13 | 1. Государственные проекты часто требуют подробных смет и документации, что соответствует «водопадному» подходу.<br>2. Тем не менее, использование гибких методик на отдельных подпроектах (где возможны изменения) способно повысить адаптивность и качество.                                                |
| 14 | 1. В масштабных проектах риск-менеджмент требует постоянного мониторинга, специфических навыков, активного взаимодействия со многими стейкхолдерами.<br>2. В небольших командах совмещение ролей экономит бюджет и упрощает коммуникацию, если человек обладает достаточной экспертизой в управлении рисками. |
| 15 | 1. Гибкая методика позволяет учесть часто меняющиеся требования и быстро реагировать на фидбек.<br>2. Жёсткая процедура с ССВ работает в условиях стабильных требований, чтобы избежать хаоса и не увеличить затраты сверх меры.                                                                              |
| 16 | 1. Живое общение позволяет быстро выяснять вопросы и решать проблемы, экономя время на чтении и согласованиях.<br>2. Однако полностью без письменных отчётов обойтись нельзя, нужна «база знаний» и формальная фиксация ключевых моментов.                                                                    |

**Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

**Универсальная компетенция УК-2**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1: основные условия его реализации?**

**Варианты ответа:**

- А) Бизнес-кейс проекта
- Б) Устав (Charter) проекта

- В) План управления рисками
- Г) Дорожная карта (Roadmap)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 2** Какой первичный шаг целесообразно выполнить при определении круга задач будущего проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Составление подробного плана коммуникаций
- Б) Определение перечня рисков
- В) Анализ стратегических целей и проблем, решаемых проектом
- Г) Определение методов оценки бюджета

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 3 :** Какой фактор наиболее существенен при выборе оптимального способа решения задач на этапе инициации проекта, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов?

**Варианты ответа:**

- А) Удобство для внутренних пользователей
- Б) Текущий уровень конкурентного рынка
- В) Наличие необходимых лицензий и разрешений
- Г) Возможность привлекать внешних консультантов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 4:** Что из перечисленного не относится к основным ограничивающим факторам (constraints) на этапе инициации?

**Варианты ответа:**

- А) Лимит времени
- Б) Доступный бюджет
- В) Технические требования к результату
- Г) Личные предпочтения менеджера проекта

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5** Какой из перечисленных инструментов чаще всего используется для первичной оценки рисков на этапе инициации проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Модель PERT для расчёта сроков
- Б) SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- В) Метод критического пути (Critical Path Method)
- Г) Детальная декомпозиция работ (WBS)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 6** При согласовании целей проекта с учётом правовых ограничений выявлено, что организация не обладает нужной лицензией для ключевого этапа работ. Какой из нижеперечисленных вариантов стратегии дальнейших действий оптимален в рамках инициации?

**Варианты ответа:**

- А) Полностью отказаться от проекта
- Б) Немедленно начать реализацию в обход правовых норм
- В) Приостановить инициацию до получения необходимой лицензии
- Г) Делегировать лицензируемую часть работ стороннему подрядчику

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7** Какой из перечисленных пунктов прямо указывает на потребность в привлечении дополнительного персонала на этапе инициации проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Выявление нескольких ключевых стейкхолдеров
- Б) Недостаток в организации специалистов с требуемой узкой компетенцией
- В) Наличие собственного юридического отдела в компании
- Г) Уточнение объёма финансирования проекта

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Какая основная причина того, что бизнес-кейс часто разрабатывается ещё до формального утверждения устава проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Чтобы сразу приступить к обучению персонала
- Б) Чтобы заранее определить каналы коммуникаций
- В) Чтобы обосновать экономическую целесообразность и получить согласие на запуск
- Г) Чтобы обеспечить проведение тендеров и заключение договоров

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 9:** Какой из инструментов планирования прямо отображает структуру работ в проекте и обеспечивает основу для оценки сроков и ресурсов?

**Варианты ответа:**

- А) Матрица заинтересованных сторон (Stakeholder Matrix)
- Б) Диаграмма Ганта (Gantt Chart)
- В) Структура декомпозиции работ (WBS)
- Г) Реестр рисков (Risk Register)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Для каких целей в проектном планировании чаще всего используется метод критического пути (Critical Path Method)?

**Варианты ответа:**

- А) Распределить роли и ответственности между членами команды
- Б) Определить последовательность задач, определяющую минимальную длительность проекта
- В) Разработать процедуру внесения изменений в проектный план
- Г) Оптимизировать расходы на материалы и подрядчиков

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 11:** Какой метод оценки затрат наиболее подходит, если проектная команда уже имеет готовую декомпозицию работ (WBS) с подробным описанием каждой задачи?

**Варианты ответа:**

- А) Аналоговый (Top-down)

- Б) Параметрический
- В) Детальный (Bottom-up)
- Г) Трёхточечный метод (PERT Cost)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 12:** Какой документ обычно включает описание требуемых ролей в проекте, схемы подчинённости и подходы к обучению персонала?

**Варианты ответа:**

- А) План управления персоналом (Human Resource Management Plan)
- Б) Реестр заинтересованных сторон (Stakeholder Register)
- В) План коммуникаций (Communications Management Plan)
- Г) Контракт на оказание услуг аутсорсинга

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 13:** Какой элемент плана управления коммуникациями прямо определяет, с какой периодичностью команда будет получать отчёты о ходе проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Требования к формату документов
- Б) Регламент совещаний и промежуточных отчётов
- В) Контактный лист (лист рассылки)
- Г) Средства хранения данных (SharePoint, общий диск и т.п.)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 14:** Что главным образом определяет выбор стратегии реагирования на риск (избежать, передать, смягчить, принять) в плане управления рисками?

**Варианты ответа:**

- А) Личные предпочтения руководителя проекта
- Б) Соотношение потенциальных убытков и стоимости мероприятий по реагированию
- В) Срок завершения проекта
- Г) Текущее состояние рынка и курсы валют

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.3****Сложность: Высокая(Высокий)****Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 15:** При планировании закупок команда столкнулась с ситуацией, когда потенциал внутренних ресурсов не покрывает потребности проекта. Какое первое действие необходимо выполнить для решения этой проблемы в рамках плана закупок?

**Варианты ответа:**

- А) Немедленно заключить договор с внешним подрядчиком
- Б) Составить тендерную документацию и отправить во все возможные компании
- В) Провести оценку и уточнение спецификаций требуемых закупок
- Г) Приостановить проект до увеличения внутренних ресурсов

**Ответ:****Обоснование:****Индикатор: ИУК-2.3****Сложность: Средняя(Высокий)****Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 16:** Какой ключевой шаг необходимо выполнить перед финальным утверждением интегрированного плана проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Утвердить все результаты тестирования продукта
- Б) Проверить согласованность всех субпланов (сроки, риски, бюджет) между собой
- В) Определить ответственных за контроль качества
- Г) Разработать резервный план на случай отказа заказчика

**Ответ:****Обоснование:****Ключи к заданиям**

| Номер вопроса | Ответ | Ответ (развернутое обоснование)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | Б     | 1.Бизнес-кейс (А) помогает обосновать целесообразность, но не формализует начало проекта.<br>2.Устав (Б) закрепляет мандат на реализацию проекта, определяет объём, основные роли и полномочия.<br>3.План управления рисками (В) — лишь часть более широкой проектной документации, разрабатываемой после утверждения устава.<br>4.Дорожная карта (Г) визуализирует основные вехи, но не является официальным разрешительным документом. |
| 2             | В     | 1.План коммуникаций (А) нужен уже после того, как ясно, что именно надо делать и с кем взаимодействовать.<br>2.Риски (Б) тоже выявляют после формулировки основных задач и целей.<br>3.Анализ целей и проблем (В) создаёт фундамент для формулирования задач.<br>4.Методы оценки бюджета (Г) выбирают после того, как определён                                                                                                          |

|   |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |   | общий объём работ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3 | В | <p>1.Удобство для внутренних пользователей (А) — важный, но не первостепенный критерий.</p> <p>2.Уровень конкуренции на рынке (Б) влияет на стратегию проекта, но без соблюдения законов проект может быть закрыт.</p> <p>3.Лицензии и разрешения (В) — ключевой правовой аспект, игнорирование которого может парализовать работу.</p> <p>4.Привлечение консультантов (Г) — дополнительная опция, не гарантирующая решение правовых вопросов.</p> |
| 4 | Г | <p>1.Время (А) — классический constraint, определяющий дедлайны.</p> <p>2.Бюджет (Б) — финансовое ограничение.</p> <p>3.Технические требования (В) — часть содержательного ограничения (score).</p> <p>4.Личные предпочтения менеджера (Г) не являются формальным ограничением, поскольку проект ориентируется на интересы стейкхолдеров, а не на субъективные мнения одного лица.</p>                                                             |
| 5 | Б | <p>1.PERT (А) в основном оценивает временные параметры, а не широкий спектр рисков.</p> <p>2.SWOT (Б) рассматривает внутренние факторы (S, W) и внешние факторы (O, T), формируя базу для риск-реестра.</p> <p>3.CPM (В) анализирует последовательности задач и не фокусируется на выявлении рисков вне сроков.</p> <p>4.WBS (Г) — структура работ, полезная для планирования, но не заменяющая SWOT при первичном риск-анализе.</p>               |
| 6 | Г | <p>1.Отказ (А) — слишком радикальная мера, лишаящая компанию потенциальной выгоды.</p> <p>2.Осуществление проекта «в обход» норм (Б) ведёт к незаконной деятельности и возможным санкциям.</p> <p>3.Приостановка (В) — означает потерю времени и ресурсов.</p> <p>4.Делегирование (Г) — компромисс, при котором соблюдаются правовые требования и проект может продолжаться.</p>                                                                   |
| 7 | Б | <p>1.Количество стейкхолдеров (А) не обязательно ведёт к новому найму персонала.</p> <p>2.Недостаток узкой компетенции (Б) — прямой сигнал к набору специалистов.</p> <p>3.Собственный юридический отдел (В) — наоборот, снижает потребность в внешних юридических услугах.</p> <p>4.Уточнение объёма финансирования (Г) говорит о бюджетных параметрах, а не о необходимости людей.</p>                                                           |
| 8 | В | <p>1.Обучение персонала (А) начинается, когда решение о запуске уже принято.</p> <p>2.Определение каналов коммуникаций (Б) происходит в рамках планирования.</p> <p>3.Обоснование экономической ценности (В) — ключевая задача бизнес-кейса, помогающая «защитить» проект.</p> <p>4.Тендеры и договоры (Г) обычно идут после официального старта.</p>                                                                                              |
| 9 | В | <p>1.Матрица стейкхолдеров (А) отражает интересы и влияние участников, но не декомпозирует работы.</p> <p>2.Диаграмма Ганта (Б) показывает календарный график, но опирается на уже сформированную структуру работ.</p> <p>3.WBS (В) — ключевой инструмент, обеспечивающий основу для</p>                                                                                                                                                           |

|    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |   | <p>планирования сроков и затрат.</p> <p>4.Реестр рисков (Г) систематизирует угрозы, не формирует структуру работ.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10 | Б | <p>1.Распределение ролей (А) выполняется при планировании персонала, не связано напрямую с СРМ.</p> <p>2.Минимальная длительность (Б) — основная задача СРМ, выявляющая «узкие места» в последовательности работ.</p> <p>3.Процедура внесения изменений (В) — регламент управления изменениями, это другой процесс.</p> <p>4.Оптимизация расходов (Г) затрагивает план управления затратами, не является целью СРМ.</p>                                                                                          |
| 11 | В | <p>1.Аналоговый метод (А) полезен на ранних стадиях, когда мало деталей.</p> <p>2.Параметрический (Б) требует статистических зависимостей (например, стоимость за метр квадратный).</p> <p>3.Детальный (В) учитывает каждую задачу из WBS и суммирует затраты, обеспечивая высокую точность.</p> <p>4.Трёхточечный метод (Г) может применяться в сочетании с детальным, но чаще служит для учёта неопределённости, а не базового расчёта при готовой WBS.</p>                                                    |
| 12 | А | <p>1.Реестр стейкхолдеров (Б) содержит информацию о группах влияния, а не о внутренних ролях команды.</p> <p>2.План коммуникаций (В) определяет каналы и частоту взаимодействия, но не решает вопросы набора и обучения персонала.</p> <p>3.Контракт (Г) регулирует отношения между заказчиком и исполнителем, но не структуру команды внутри проекта.</p> <p>4.План управления персоналом (А) нацелен как раз на определение требуемых компетенций, распределение зон ответственности и программу обучения.</p> |
| 13 | Б | <p>1.Формат документов (А) описывает структуру отчёта, но не говорит, когда он выпускается.</p> <p>2.Регламент совещаний (Б) фиксирует расписание и повестку встреч, а также график публикации отчётов.</p> <p>3.Контактный лист (В) указывает, кто получает информацию, а не периодичность.</p> <p>4.Средства хранения (Г) описывают, где хранить файлы, но не регламентируют периодичность их создания.</p>                                                                                                    |
| 14 | Б | <p>1.Предпочтения РП (А) не могут быть определяющим фактором без учёта объективных данных.</p> <p>2.Соотношение убытков и стоимости (Б) является финансово обоснованным критерием выбора стратегии.</p> <p>3.Срок завершения (В) влияет на общее планирование, но не является главным фактором при выборе способа управления рисками.</p> <p>4.Рынок и курсы (Г) могут влиять на риски, но ключевой критерий всё равно — сравнение потенциального ущерба и затрат на реагирование.</p>                           |
| 15 | В | <p>1.Заключение договора (А) без точных спецификаций может привести к несоответствующему результату и конфликтам.</p> <p>2.Отправка тендерной документации (Б) также требует ясных</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|    |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |   | <p>требований к поставке.</p> <p>3. Уточнение спецификаций (В) — базовый шаг: определить параметры, критерии качества и сроки.</p> <p>4. Приостановка проекта (Г) — крайняя мера, принимаемая лишь при отсутствии других решений.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 16 | Б | <p>1. Утверждение результатов тестирования (А) характерно для фазы исполнения и контроля, а не для момента финальной сборки плана.</p> <p>2. Проверка согласованности (Б) — без неё высок риск нестыковок в графике, бюджете и управлении рисками.</p> <p>3. Определение ответственных за качество (В) — важная часть плана, но ключевым финальным шагом является именно комплексная сверка.</p> <p>4. Разработка резервного плана (Г) может потребоваться, но не является обязательным условием перед утверждением общего плана.</p> |

**Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов**

**Универсальная компетенция УК-2**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1:** Какие факторы чаще всего учитывают при формулировании **основной цели** проекта на этапе инициации?

**Варианты ответа:**

- А) Стратегические приоритеты организации
- Б) Личные интересы руководителя проекта
- В) Оценка потенциальной выгоды и рисков
- Г) Потребности ключевых стейкхолдеров
- Д) Личный бренд менеджера высшего звена

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 2:** При инициации проекта важно определить круг задач. Какие из перечисленных подходов применяются для **структурированного** выявления этих задач?

**Варианты ответа:**

- А) Мозговой штурм (Brainstorming) с ключевыми экспертами

- Б) Проведение ежедневных совещаний с командой разработки
- В) Анализ процессов «как есть» (As-Is) и выявление «целевого» (To-Be) состояния
- Г) Изучение опыта схожих проектов (Lessons Learned)
- Д) Составление подробной диаграммы Ганта

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 3:** При анализе правовых требований к проекту могут обнаружиться различные риски. Какие из перечисленных рисков относятся именно к **несоблюдению** действующего законодательства на этапе инициации?

**Варианты ответа:**

- А) Штрафы за отсутствие лицензии
- Б) Нехватка квалифицированных кадров для проектной команды
- В) Превышение сроков рассмотрения документации в госорганах
- Г) Запрет на реализацию проекта из-за нарушения норм безопасности
- Д) Потеря интереса стейкхолдеров к продукту

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.1**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 4:** Какие аспекты наиболее часто рассматривают как ограничения (constraints) при оценке жизнеспособности проекта на стадии инициации?

**Варианты ответа:**

- А) Сроки, отведённые на выполнение проекта
- Б) Личная мотивация руководителя
- В) Доступный бюджет
- Г) Организационная структура команды
- Д) Ключевые технические требования к результату

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5:** Выберите инструменты, позволяющие определить основные риски, влияющие на финансовую устойчивость предприятия.

**Выберите несколько правильных ответов:**

- 1) Метод сценарного планирования
- 2) Анализ затрат
- 3) Анализ ликвидности и платежеспособности
- 4) Рыночный анализ

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 6:** С какими правовыми аспектами проектный менеджер должен в первую очередь разобраться на этапе инициации, выбирая оптимальный способ решения проектных задач?

**Варианты ответа:**

- А) Лицензии и разрешения, необходимые для выполнения ключевых работ
- Б) Анализ внутренних компетенций сотрудников
- В) Трудовое законодательство при привлечении новых сотрудников
- Г) Защита прав интеллектуальной собственности
- Д) Организация рабочего пространства в офисе

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7:** Какие пункты обычно входят в перечень **ключевых** ресурсов, необходимых для старта проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Квалифицированный персонал
- Б) Возможность проводить личные совещания каждый час
- В) Достаточное финансирование (бюджет)
- Г) Необходимое оборудование/материалы
- Д) Текст внутренних регламентов компании

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Какие шаги обычно выполняют после утверждения устава проекта, но всё ещё в рамках этапа инициации (переходя к детализации перед планированием)?

**Варианты ответа:**

- А) Идентификация стейкхолдеров и их приоритизация
- Б) Подготовка итогового отчёта о завершении проекта
- В) Формирование набора бизнес-требований
- Г) Создание и согласование плана управления сроками
- Д) Предварительная оценка рисков и ресурсов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 9:** При разработке WBS (структуры декомпозиции работ) какие принципы обычно используют, чтобы обеспечить ясность и управляемость будущих задач?

**Варианты ответа:**

- А) Разделять проект на фазы, крупные блоки и далее на более мелкие задачи
- Б) Привлекать к декомпозиции только топ-менеджмент компании
- В) Использовать правило «100% охвата» (вся работа должна быть описана)
- Г) Устанавливать уникальные коды/идентификаторы для каждого элемента WBS
- Д) Не включать задачи, которые занимают менее 1 недели

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какие основные задачи решают с помощью сетевого графика (CPM, PERT) в процессе планирования проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Определение критического пути и минимальной длительности проекта
- Б) Формирование резервного бюджета
- В) Выявление зависимостей между задачами
- Г) Управление персональными конфликтами в команде
- Д) Расчёт временного резерва (float/slack) для отдельных задач

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 11:** Какие методы оценки затрат наиболее уместны, если проект уже имеет готовую WBS и исторические данные по схожим проектам?

**Варианты ответа:**

- А) Аналоговый (Top-down)
- Б) Параметрический расчёт
- В) Детальная (Bottom-up) оценка
- Г) Трёхточечный метод (PERT)
- Д) Метод парного сравнения задач

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.2**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 12:** Какую информацию обычно содержит **план управления персоналом** (HR Management Plan) при планировании проекта?

**Варианты ответа:**

- А) Матрица ролей и ответственности (RASCI или аналог)
- Б) Механизмы расчёта заработной платы руководителей компании
- В) График потребности в кадрах по этапам проекта
- Г) Детализированная карта карьерного роста каждого специалиста
- Д) Стратегия обучения и повышения квалификации членов команды

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Низкая(Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 13:** Что обычно указывают в **плане управления коммуникациями**, чтобы обеспечить регулярный и прозрачный обмен информацией в проекте?

**Варианты ответа:**

- А) Формат отчётности по состоянию проекта
- Б) Уровень зарплат исполнителей
- В) Частоту и расписание совещаний
- Г) Полномочия на подписание финансовых документов
- Д) Каналы и инструменты для обмена информацией (e-mail, мессенджеры и т.д.)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 14:** При планировании рисков **какие элементы** обычно включают в реестр рисков (Risk Register)?

**Варианты ответа:**

- А) Ключевые показатели эффективности проекта (KPI)
- Б) Описание риска и его потенциальное влияние
- В) Вероятность наступления риска
- Г) Стратегия реагирования (например, избежать, смягчить)
- Д) Фамилии всех участников команды

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Высокий(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 15:** При планировании закупок, какие шаги обычно выполняют до проведения тендера (RFP, RFQ)?

**Варианты ответа:**

- А) Определяют, есть ли потребность в аутсорсинге или поставках
- Б) Формируют устав проекта
- В) Разрабатывают требования и спецификации к закупаемым товарам/услугам
- Г) Анализируют возможных поставщиков, их надёжность и цены
- Д) Заключают договор с выбранным подрядчиком

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИУК-2.3**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 16** Выберите действия, способствующие повышению устойчивости предприятия в условиях кризиса.

**Выберите несколько правильных ответов:**

- 1) Улучшение качества управления и стратегического планирования
- 2) Инвестиции в инновации и модернизацию производства
- 3) Сокращение инвестиций в развивающиеся направления
- 4) Развитие партнерских отношений и диверсификация рынков

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Ключи к заданиям**

| Номер вопроса | Ответ   | Ответ (развернутое обоснование)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | А, В, Г | 1. Стратегические приоритеты (А): цель проекта должна соответствовать развитию компании и её долгосрочным планам.<br>2. Оценка выгоды и рисков (В): любые цели должны быть проверены на их рентабельность и потенциальные проблемы.<br>3. Потребности стейкхолдеров (Г): заказчики, пользователи и иные участники определяют «запрос», который проект должен удовлетворить. |
| 2             | А, В, Г | 1. Brainstorming (А): позволяет собрать максимум идей и задач от экспертов.<br>2. As-Is/To-Be анализ (В): даёт понимание, какие задачи нужны для перехода от текущего состояния к желаемому.<br>3. Изучение Lessons Learned (Г): помогает избежать повторения ошибок и упущений, определяя типовые задачи и проблемы из прошлых похожих проектов.                           |
| 3             | А, В, Г | 1. Штрафы за отсутствие лицензии (А): прямое следствие невыполнения требований закона.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |         | <p>2. Превышение сроков рассмотрения документации (В): затяжная бюрократия при согласовании, если проект изначально не учёл правовые процедуры или поздно их инициировал.</p> <p>3. Запрет на реализацию (Г): например, нарушение технических или экологических норм может привести к остановке проекта.</p>                                                                                                                           |
| 4  | А, В, Д | <p>1. Сроки (А): ограничивают проект во времени.</p> <p>2. Бюджет (В): устанавливает финансовую границу.</p> <p>3. Техтребования (Д): определяют рамки того, что именно создаётся.</p>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5  | А, В, Д | <p>1. Резервный бюджет (А): финансовая «подушка» на случай непредвиденных расходов.</p> <p>2. Критический путь (В): даёт понимание, где проект наиболее уязвим по срокам; выявление таких задач помогает управлять рисками срыва графика.</p> <p>3. Разработка плана ответных мер (Д): формализует стратегии реагирования на каждую угрозу.</p>                                                                                        |
| 6  | А, В, Г | <p>1. Лицензии/разрешения (А): без их получения отдельные работы могут оказаться незаконными.</p> <p>2. Трудовое законодательство (В): при расширении штата или краткосрочном привлечении сотрудников нужно соблюдать правовые рамки (контракты, социальные гарантии).</p> <p>3. Интеллектуальная собственность (Г): при создании нового продукта важно сразу обозначить права на разработки, чтобы избежать споров или нарушений.</p> |
| 7  | А, В, Г | <p>1. Квалифицированный персонал (А) — главный актив проекта: без людей с нужными навыками проект не начнётся.</p> <p>2. Достаточное финансирование (В) — без денег невозможно оплачивать труд, закупки и др. затраты.</p> <p>3. Оборудование и материалы (Г) — также критичны для выполнения работ, особенно в технических проектах.</p>                                                                                              |
| 8  | А, В, Д | <p>1. Стейкхолдеры (А): выявляются и приоритизируются после получения «зелёного света» (устава).</p> <p>2. Формирование бизнес-требований (В): уточняет, что именно будет делать проект в соответствии с уставом.</p> <p>3. Предварительная оценка рисков и ресурсов (Д): служит базой для планирования.</p>                                                                                                                           |
| 9  | А, В, Г | <p>1. Иерархическая структура (А) помогает разбить проект на управляемые части.</p> <p>2. Правило 100% (В) гарантирует, что никакие работы не упущены.</p> <p>3. Уникальные коды (Г) облегчают учёт и отслеживание элементов.</p>                                                                                                                                                                                                      |
| 10 | А, В, Д | <p>1. Определение критического пути (А): даёт понимание минимального срока исполнения.</p> <p>2. Выявление зависимостей (В): сетевой график строится исходя из логических связей между задачами.</p> <p>3. Расчёт резервов времени (Д): ранние/поздние начала, выявление float/slack.</p>                                                                                                                                              |
| 11 | А, Б, В | <p>1. Аналоговый (А): быстро прикинуть бюджет, основываясь на результатах схожих завершённых проектов.</p> <p>2. Параметрический (Б): использовать закономерности (например, «стоимость квадратного метра», «стоимость одной функциональной точки») на основе исторических данных.</p>                                                                                                                                                 |

|    |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |         | 3. Детальный (В): учесть реальную структуру работ (WBS), суммируя затраты по задачам.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 12 | А, В, Д | <p>1. Матрица ролей (А): определяет, кто за что отвечает, кто консультирует, кто утверждает.</p> <p>2. График потребности (В): показывает, сколько и когда каких специалистов нужно.</p> <p>3. Стратегия обучения (Д): описывает, как закрыть дефицит компетенций.</p>                                                                                                                     |
| 13 | А, В, Д | <p>1. Формат отчётов (А): какой вид отчётности, с какими показателями предоставлять.</p> <p>2. Частота совещаний (В): график (например, еженедельно, ежемесячно), время и повестка.</p> <p>3. Каналы/инструменты (Д): e-mail, корпоративные мессенджеры, онлайн-порталы и т.п.</p>                                                                                                         |
| 14 | Б, В, Г | <p>1. Описание риска (Б): формулировка угрозы и её причины.</p> <p>2. Вероятность (В): количественная или качественная оценка шанса возникновения.</p> <p>3. Стратегия реагирования (Г): предполагаемые действия в случае наступления риска.</p>                                                                                                                                           |
| 15 | А, В, Г | <p>1. Выявление потребности (А): понять, что именно нужно закупать извне.</p> <p>2. Требования и спецификации (В): составить детальные параметры, чтобы тендер проходил по понятным критериям.</p> <p>3. Анализ рынка поставщиков (Г): прикинуть, кто потенциально может участвовать, их репутацию, примерные расценки.</p>                                                                |
| 16 | А, В, Д | <p>1. Согласование с топ-менеджментом (А) нужно, чтобы получить «зелёный свет» для реализации единого плана.</p> <p>2. Выделение резерва (В) может быть частью общей стратегии снижения рисков по срокам (хотя и не всегда формализуется именно так).</p> <p>3. Утверждение финального плана (Д): когда все детали проверены и внесены, документ становится руководством к исполнению.</p> |