

**Образовательное частное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Центр компьютерного обучения «Специалист.Ру»  
Учебно-научного центра при МГТУ им. Н.Э. Баумана»  
(ОЧУ «Специалист.Ру»)**

123317, город Москва, Пресненская набережная, д. 8, строение 1, этаж 48, помещение  
484с, комната 4,

ИНН 7701345493, ОГРН 1037701927031

Утверждаю:

Директор ОЧУ «Специалист.Ру»



О.В.Пичугина/

« 01 » 2018\_\_ года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации**

**«Управление портфелями проектов на основе  
PMI® Standard for Portfolio Management 2017 и  
ГОСТ Р 54870-2011»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

### 1. Цель программы:

В результате прохождения обучения слушатель сможет изучить методики управления портфелями для достижения стратегических целей организации

### Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки		
		ФГОС	ВО	ПО
		НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 09.03.02 Информационные системы		

		и технологии (уровень бакалавриата)"
		Код компетенции
1	способностью проводить предпроектное обследование объекта проектирования, системный анализ предметной области, их взаимосвязей	ПК-1
2	способностью проводить техническое проектирование	ПК-2
3	разрабатывать компоненты программных комплексов и баз данных, использовать современные инструментальные средства и технологии программирования	ПК-5

**Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Менеджер по информационным технологиям», утвержденного приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 13 октября 2014 г. N 716н**

№	Компетенция	Направление подготовки
		Трудовые функции (код)
1	Управление информационной средой (Управление программами и портфелями ИТ-проектов)	C/02.8

**Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Менеджер продуктов в области информационных технологий» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 ноября 2014 года N 915н) (с изменениями на 12 декабря 2016 года) Регистрационный номер 147**

№	Компетенция	Направление подготовки
		Трудовые функции (код)
1	Управление портфелем продуктов и подразделением управления продуктами (Управление портфелем продуктов)	D/02.7

**Планируемый результат обучения:**

**После окончания обучения Слушатель будет знать:**

1. Что такое портфель и управление портфелем
2. Бизнес-цели и организационное управление
3. Роль менеджера портфеля и офиса управления портфелями
4. Жизненный цикл управления портфелем
5. Принципы и концепция руководства
6. Факторы эффективного руководства портфелем
7. Общие принципы и требования
8. Руководящие принципы

**После окончания обучения Слушатель будет уметь:**

1. Повышать эффективность стратегии по управлению портфелями в своих компаниях
2. Повышать эффективность организации работы подразделения, отвечающего за стратегические направления развития компании
3. Осуществлять стратегическое управление портфелем
4. Разрабатывать Устав портфеля, «Дорожную карту»
5. Управлять изменениями портфеля
6. Пользоваться инструментами и техниками администрирования (руководства) портфелем
7. Проводить определение, согласование и обзор портфеля проектов
8. Управлять производительностью портфеля
9. Определять портфельные риски и управлять ими
10. Взаимодействовать с заинтересованными сторонами при реализации портфеля.

### Учебный план:

Категория слушателей: курс предназначен для:

- Руководители компаний
- Руководители портфелей, проектных офисов, программ и проектов
- Курс представляет интерес для руководителей высшего и среднего управленческого звена.
- Курс полезен руководителям и ведущим специалистам, которые вовлечены в деятельность по структурным изменениям в своей компании

Требования к предварительной подготовке:

Успешное окончание курса «Управление проектами на основе стандарта ANSI PMI® PMBOK® Guide v.6 & Agile Practice Guide» или «IT-Project Management: управление проектами в области информационных технологий» или «Управление организационными изменениями: гибкая адаптация к изменяющимся условиям», «Основы ITIL. IT Service Management по стандартам ITIL 2011» или опыт управления программами или участия в качестве исполнителя приветствуется

Срок обучения: 16 академических часов, 8 самостоятельно

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

№ п/п	Наименование модулей по программе	Общая трудоемкость (акад. часов)	Всего ауд.ч	В том числе		СРС,ч
				Лекций	Практических занятий	
1	<b>Модуль 1. Понятие портфеля проектов</b>	3	2	2	0	1
2	<b>Модуль 2. Структура управления портфелем</b>	2	1	1	0	1
3	<b>Модуль 3. Руководство портфелем (Governance)</b>	3	2	1	1	1

4	<b>Модуль 4. Стратегическое управление портфелем</b>	4	3	2	1	1
5	<b>Модуль 5. Управление мощностями и способностями</b>	3	2	1	1	1
6	<b>Модуль 6. Управление вовлечением заинтересованных сторон</b>	3	2	1	1	1
7	<b>Модуль 7. Управление ценностью портфеля</b>	2	1	1	0	1
8	<b>Модуль 8. Управление рисками. Выводы</b>	4	3	2	1	1
	Итого:	24	16	11	5	8
	Итоговая аттестация	тестирование				

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

## 2. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	8ИА	-	-	-	-	-	16
СРС	4	4						8
Итого:								16/8
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тестирование)								

## 3. Рабочие программы учебных предметов

### Модуль 1. Понятие портфеля проектов

- Что такое портфель и управление портфелем?
- Бизнес-цели и организационное управление
- Стратегия компании и управление портфелем проектов
- Взаимосвязь типов управлений: организационного, портфелями, программами, проектами
- Роль менеджера портфеля и офиса управления портфелями

### Модуль 2. Структура управления портфелем

- Жизненный цикл управления портфелем
- Уровень зрелости компании и требования к портфелю проектов
- Ключевые заинтересованные стороны
- Информационная система управления (PfMIS)

### Модуль 3. Руководство портфелем (Governance)

- Управление интеграцией программы
- Принципы и концепция руководства
- Факторы эффективного руководства портфелем
- Роли

### **Практикум**

Разработать структуру руководства

## **Модуль 4. Стратегическое управление портфелем**

- Общие принципы и требования. Разработка стратегических требований
- Аппетит к стратегическим рискам
- Устав портфеля
- Дорожная карта
- Ключевые компоненты
- Оптимизация портфеля и соотнесение со стратегией организации

### **Практикум**

- Разработка Устава и дорожной карты
- **Выводы**

## **Модуль 5. Управление мощностями и способностями**

- Руководящие принципы
- Управление мощностями и планирование
- Управление спросом и поставками
- Организационные способности и их оценка
- Развитие способностей
- Отчеты и аналитика производительности
- Обеспечение баланса мощностей и способностей

### **Практикум**

. Описать создаваемые в портфеле способности

## **Модуль 6. Управление вовлечением заинтересованных сторон**

- Общие принципы и требования.
- Определение и идентификация стейкхолдеров
- Идентификация коммуникационных подходов
- Управление коммуникациями

### **Практикум**

. Разработать состав стейкхолдеров и план их вовлечения через коммуникации

## **Модуль 7. Управление ценностью портфеля**

- Руководящие принципы
- Назначение и компоненты
- Согласование, обеспечение и реализация ценности
- Измерения и отчетность

## **Модуль 8. Управление рисками**

- Балансировка рисков
- Среда управления рисками портфеля
- Ключевые элементы планирования

### **Практикум**

- Разработать план управления рисками портфеля
- Выводы

## **Организационно-педагогические условия**

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

### **4. Формы аттестации и оценочные материалы**

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Результаты итоговой аттестации слушателей ДПП в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено\незачтено»).

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования в соответствии с учебным планом. Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы

## Условия прохождения

**Время(мин):** 20

**Количество вопросов:** 20

**Проходной балл(ПБ):** 11

**ПБ средний уровень:** 14

**ПБ эксперт:** 17

## Понятие портфеля проектов

### Вопрос 1/50

Какие компоненты из перечисленных могут входить в портфель проектов?

**Выберите несколько ответов:**

- Проект
- Отдел
- Проектный офис
- Программа проектов

### Вопрос 2/50

Какие из перечисленных задач относятся к портфельному управлению?

**Выберите несколько ответов:**

- Реализация продукта
- Капитализация возможностей
- Управление ценностью для стейкхолдеров
- Управление командой портфеля

### Вопрос 3/50

Что из перечисленного является признаком портфеля проектов? Выберите все подходящие варианты.

**Выберите несколько ответов:**

- Конкуренция за ресурсы
- Утвержденный результат
- Соответствие стратегическим целям компании
- Является представителем инвестиций верхнего уровня

**Вопрос 4/50**

Выберите основные области влияния портфельного управления (два варианта)

**Выберите несколько ответов:**

- Методология управления рисками
- Управление общеорганизационными рисками
- Внедрение продуктов
- Поддержка соответствия портфеля целям и требованиям бизнеса

**Вопрос 5/50**

Какие операционные функции входят в портфельное управление? (выберите две).

**Выберите несколько ответов:**

- Разработка методики
- Управление финансами
- Маркетинг
- Управление программами

**Вопрос 6/50**

Кто может выполнять роль и функции менеджера портфеля? Выберите ВСЕ подходящие варианты.

**Выберите несколько ответов:**

- Группа людей
- Индивидуал
- Управляющий орган
- Руководитель проекта

**Вопрос 7/50**

Какая группа процессов отсутствует в управлении портфелями?

**Выберите один ответ:**

- Определения проекта

- Авторизации и контроля
- Исполнения
- Сопоставления проекта

## Структура управления портфелем

### Вопрос 8/50

Подтверждение проведения инвестиционного анализа является задачей области знаний:

#### Выберите один ответ:

- Администрирование (Governance)
- Управления заинтересованными сторонами (Stakeholder management)
- Стратегическое управление (Strategic management)
- Управление рисками (Risk management)

### Вопрос 9/50

Управление изменениями и зависимостями является задачей в рамках области знаний:

#### Выберите один ответ:

- Управления стратегией (Strategy management)
- Управления производительностью (Performance management)
- Администрирования (Governance)
- Управление коммуникациями (Communication management)

### Вопрос 10/50

Процесс "Определение проекта" относится к группе процессов:

#### Выберите один ответ:

- Интеграции (Integration)
- Сопоставления (Aligning)
- Авторизации и контроля (Authorizing and Control)
- Определения (Defining)

### Вопрос 11/50

Создание дорожной карты (Roadmap) относится к группе процессов:

#### Выберите один ответ:

- Определения (Defining)

- Authorizing and Controlling (Авторизации и контроля)
- Стратегической (Strategy)
- Предоставления выгод (Benefit Delivery)

### **Вопрос 12/50**

Управление стратегическими изменениями - это процесс из группы:

**Выберите один ответ:**

- Сопоставления (Aligning)
- Стратегии (Strategy)
- Определения (Defining)
- Авторизации и контроля (Authorizing and Control)

### **Вопрос 13/50**

Процесс предоставления обзора портфеля (providing portfolio oversight) относится к группе процессов:

**Выберите один ответ:**

- Определения (Defining)
- Администрирования (Governance)
- Сопоставления (Aligning)
- Авторизации и контроля (Authorizing and Control)

### **Вопрос 14/50**

Процесс управления ценностью портфеля относится к группе процессов:

**Выберите один ответ:**

- Администрирования (Governance)
- Стратегии (Strategy)
- Сопоставления (Aligning)
- Определения (Defining)

## **Области знания управления портфелями проектов**

### **Вопрос 15/50**

Разработка Устава проекта относится к области знаний:

**Выберите один ответ:**

- Управление производительностью

- Администрирование
- Стратегическое управление
- Управление коммуникациями

**Вопрос 16/50**

Разработка дорожной карты (Roadmap) относится к области знаний:

**Выберите один ответ:**

- Управление коммуникациями
- Управление рисками
- Управление производительностью
- Стратегическое управление

**Вопрос 17/50**

Разделы: - Структура и области организации - Измеримые цели и руководства - Модель приоритизации портфеля, среда принятия решений входят в состав документа:

**Выберите один ответ:**

- Стратегический план портфеля
- Устав портфеля
- Дорожная карта
- Видение проекта (Vision)

**Вопрос 18/50**

В какой документ включаются в том числе следующие разделы: - Требования к портфелю, - Обоснование портфеля, - Спонсор (-ы)?

**Выберите один ответ:**

- Стратегический план портфеля
- Дорожная карта портфеля
- Устав
- План управления рисками

**Вопрос 19/50**

Управление стратегическими изменениями включает в себя:

**Выберите несколько ответов:**

- Анализ ключевых заинтересованных сторон
- Анализ рынка

- Gap - анализ
- Анализ готовности

### **Вопрос 20/50**

Инструменты: - Анализ Зависимостей - Анализ Затраты – Выгоды применяются при создании какого документа на этапе определения портфеля?

**Выберите один ответ:**

- Стратегического плана
- Дорожной карты
- Устава
- Плана коммуникаций

### **Вопрос 21/50**

Работы: - Разработка плана управления портфелем и - Авторизация портфеля выполняются в рамках области знаний:

**Выберите один ответ:**

- Стратегического управления
- Администрирование
- Управление производительностью
- Управление коммуникациями

### **Вопрос 22/50**

К какому типу техник сбора информацией относятся фокус-группы и мозговые штурмы?

**Выберите один ответ:**

- Модерируемые
- Сотрудничество
- Опросы
- Моделируемые

### **Вопрос 23/50**

К какому типу техник сбора информации относятся рабочие группы экспертов и стейкхолдеров?

**Выберите один ответ:**

- Модерируемые
- Моделируемые
- Опросы

- Сотрудничество

### **Вопрос 24/50**

В какой документ обычно включается "Балансировка портфеля и управленческих зависимостей"?

**Выберите один ответ:**

- Устав портфеля
- Стратегический план
- План управления портфелем
- Дорожная карта

### **Вопрос 25/50**

Какой документ регулирует процесс согласования и утверждения стратегических изменений в портфеле?

**Выберите один ответ:**

- План управления рисками
- План управления портфелем
- Стратегический план
- Структура управления портфелем

### **Вопрос 26/50**

Структурируйте деятельность по "Определению портфеля" в корректной последовательности

**Отсортируйте в правильном порядке:**

- Формирование актуальных компонентов портфеля
- Структурирование (представление) компонентов для текущей оценки
- Приоритезация
- Отбор компонентов в портфель

### **Вопрос 27/50**

Какие сведения рекомендуется в соответствии со стандартом управления портфелями проектов включать в состав записи о компоненте портфеля? Выберите два наиболее подходящих варианта.

**Выберите несколько ответов:**

- Время реализации
- Источник финансирования
- Поддерживаемые стратегические цели

- Количественные и качественные выгоды

### **Вопрос 28/50**

Оптимизация портфеля HE включает в себя

**Выберите один ответ:**

- Отчетность
- Управление рисками
- Анализ компонентов
- Изменение портфеля/компонентов

### **Вопрос 29/50**

Скоринговая модель используется для (выберите наилучший вариант):

**Выберите один ответ:**

- Включения компонента в портфель
- оценки риска
- Взвешивания компонента
- Оценки эффективности портфеля

### **Вопрос 30/50**

Техники: - Анализ опций - Анализ сценариев. (What-If analysis) относятся к

**Выберите один ответ:**

- Качественному анализу
- Количественному анализу
- Скорингу
- Балансировке портфеля

### **Вопрос 31/50**

Авторизация портфеля HE включает в себя

**Выберите один ответ:**

- Выделение ресурсов для разработки компонентов
- Утверждение плана коммуникаций
- Авторизация компонентов для выделения ресурсов
- Коммуникации для принятия решений

### **Вопрос 32/50**

Метрики портфеля: - Увеличение прибыли - Снижение капитальных затрат характеризуются как:

**Выберите один ответ:**

- количественные
- качественные
- неизмеримые
- стратегические

**Вопрос 33/50**

Метрики портфеля: - Снижение рисков развития - Соответствие требованиям регулирующих органов характеризуются как:

**Выберите один ответ:**

- Количественные
- Стратегические
- Качественные
- Неизмеримые

**Вопрос 34/50**

Порядок и инструментарий предоставления отчетности по ходу исполнения портфеля указываются в документе:

**Выберите один ответ:**

- Структура управления портфелем
- План управления портфелем
- План управления производительностью
- План коммуникаций

**Вопрос 35/50**

Какие критерии выгод рекомендуется включать в план управления выгодами? (выберите два варианта)

**Выберите несколько ответов:**

- Удовлетворенность клиентов
- Снижение рисков
- Улучшение организационных процессов
- Повышение морали персонала

**Вопрос 36/50**

Техника измерения ценности Total Economic Impact (TEI) включает в себя измерение следующих выгод (выберите ВСЕ правильные варианты):

**Выберите несколько ответов:**

- Стоимость бренда
- Снижение потерь
- Прямые материальные выгоды
- Неизмеримые выгоды

**Вопрос 37/50**

Процесс управления ценностью портфеля (Manage Portfolio Value) тносится к области знания:

**Выберите один ответ:**

- Стратгическое управление портфелем
- Управление производительностью портфеля
- Администрирование портфеля
- Управление рисками портфеля

## Выводы

**Вопрос 38/50**

Результативность цели - это характеристика:

**Выберите один ответ:**

- Проекта
- Программы
- Портфеля
- Операционного управления

**Вопрос 39/50**

Управление рисками на общеорганизационном уровне является характеристикой \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Операционной деятельности
- Проекта
- Программы
- Портфеля

**Вопрос 40/50**

Установление среды, методологии управления портфелем и ее поддержание являются областью ответственности \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Директора портфеля
- Офиса управления проектами (PMO)
- Спонсора портфеля
- Менеджера портфеля

## Группы процессов управления

**Вопрос 41/50**

Тип коммуникации через централизованный контакт называется \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Массовая (Push)
- По запрос (Pull)
- Звезда
- Колесо

**Вопрос 42/50**

Тип коммуникаций каждый с каждым называется \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Колесо
- Звезда
- Массовый
- Принудительный

**Вопрос 43/50**

Методы сбора, хранения и предоставления информации должны отражаться в документе \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- План управления
- Дорожная карта
- Стратегический план
- План коммуникаций

**Вопрос 44/50**

Наиболее рекомендуемым методом коммуникаций со старшими стейкхолдерами является \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Электронная почта
- Служебная записка
- Дашборд
- Календарь

**Вопрос 45/50**

Риск, который присущ в силу определенных организационных особенностей компании называется \_\_\_\_\_ (выберите наилучший вариант)

**Выберите один ответ:**

- Внутренним
- Риском портфеля
- Структурным
- Исполнительским

**Вопрос 46/50**

Изменение в правилах государственного регулирования относится к \_\_\_\_\_ рискам

**Выберите один ответ:**

- Внешним
- Рискам руководства
- Структурным
- Операционным

**Вопрос 47/50**

Риск, характеристики которого зависят от другого риска называется \_\_\_\_\_

**Выберите один ответ:**

- Зависимым
- Вторичным
- Критичным
- Компенсирующим

**Вопрос 48/50**

Метод перебалансировки предназначен для \_\_\_\_\_ (выберите наиболее точный ответ)

**Выберите один ответ:**

- Управления рисками
- Управления портфелем
- Управления коммуникациями
- Управления финансами

**Вопрос 49/50**

Диаграмма Торнадо предназначена преимущественно для анализа какого типа рисков?

**Выберите один ответ:**

- Позитивных
- Негативных
- Спекулятивных
- Внешних

**Вопрос 50/50**

Управление межфункциональными рисками обычно осуществляется на уровне (выберите два варианта) \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_

**Выберите несколько ответов:**

- операционного управления
- управления портфелем
- управления проектом
- управления программой