

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени И. Т. ТРУБИЛИНА»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



Рабочая программа дисциплины

Управление портфелем проектов и программ

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность
Инновационный менеджмент

Уровень высшего образования
Бакалавриат

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Краснодар
2021

Рабочая программа дисциплины «Управление портфелем проектов и программ» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:

канд. экон. наук, доцент

 О. А. Сухарева

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры организации производства и инновационной деятельности от 07.06.2021 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой
д-р техн. наук,
канд. экон. наук, профессор

 Ю. И. Бершицкий

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 15.06.2021 г. № 12.

Председатель
методической комиссии,
д-р экон. наук, профессор

 А. В. Толмачев

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
канд. экон. наук, профессор

 А. П. Соколова

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление портфелем проектов и программ» является формирование теоретических знаний и практических навыков стратегического управления портфелем проектов и программами развития организации.

Задачи дисциплины

- усвоение теории и методологии разработки и управления портфелем проектов и программ;
- формирование понимания особенностей управления портфелем проектов;
- освоение умений осуществлять оценку зрелости управления портфелями проектов, разрабатывать мероприятия по ее повышению;
- формирование навыков постановки процессов стратегического управления портфелем проектов в компании;
- формирование навыков отбора, оценки и селекции проектов портфеля и программ.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПКС-7. Способен участвовать в разработке инвестиционного проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций и оценке их устойчивости к изменению условий внутренней и внешней среды

ПКС-8. Владеет навыками экспертизы инвестиционного проекта и подготовки экспертного заключения, управления процессом его реализации

В результате изучения дисциплины «Управление портфелем проектов и программ» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами»

ОТФ-3.1: Подготовка инвестиционного проекта

Трудовая функция: Разработка инвестиционного проекта

Трудовые действия:

- Подготовка предложений по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика
- Бюджетирование инвестиционного проекта
- Предварительная оценка эффективности инвестиционного проекта

- Расчет срока окупаемости и потребности в кредитных ресурсах на основе доли собственных средств акционеров проекта
- Построение финансовой модели
- Оценка устойчивости проекта к изменению условий внутренней и внешней среды
- Прогнозирование доходов и расходов инвестиционного проекта
- Оценка рисков проекта

Трудовая функция: Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта

Трудовые действия:

- Определение содержания инвестиционного проекта
- Определение внутренних и внешних заинтересованных сторон инвестиционного проекта, сбор требований к инвестиционному проекту
- Организация проведения предпроектного анализа, определение укрупненных финансово-экономических, технических показателей и организационно-правовых условий реализации инвестиционного проекта
- Оценка соответствия реализации инвестиционного проекта планам стратегического развития компании
- Анализ и планирование распределения рисков реализации инвестиционного проекта между всеми участниками проекта
- Оценка социальных эффектов от реализации инвестиционного проекта
- Организация определения технологической реализуемости инвестиционного проекта
- Выбор инвестиционных площадок

Трудовая функция: Формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта

Трудовые действия:

- Выявление ограничений и допущений реализации инвестиционного проекта
- Обоснование необходимости реализации инвестиционного проекта
- Разработка предложения о реализации инвестиционного проекта

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управление портфелями проектов и программ» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент».

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
Контактная работа	47	23
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	46	22
— лекции	24	10
— практические	22	12
— внеаудиторная	1	1
— экзамен	1	1
Самостоятельная работа	61	85
Итого по дисциплине	108	108
в том числе в форме практической подготовки	12	6

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 8 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 5 курсе, в 9 семестре по учебному плануочно-заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практиче- ской подго- товки*	Само- стоя- тельная работа
1	Теоретические аспекты управления портфелем проектов и программ 1. Проекты, программы и портфели проектов 2. Особенности управления портфелем проектов и программ 3. Основные концепции управления портфелем проектов 4. Цели и задачи управления портфелем проектов 5. Стандартизация управления портфелем проектов и программ 6. Процессы и фазы управления про-	ПКС-7 ПКС-8	8	4	-	-	-	9

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практиче- ской подго- товки*	Само- стоя- тельная работа
	ектов и программ							
2	<p>Формирование портфеля проектов и программ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Типы компонентов портфеля проектов 2. Систематизация критерииов для оценки и приоритезации проектов 3. Совместимость с организационными процессами и системами 4. Структура отчетности о состоянии портфеля проектов 5. Руководство портфелями проектов 	ПКС-7 ПКС-8	8	4	-	6	4	10
3	<p>Методология разработки моделей управления портфелем проектов и программ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Задачи моделирования портфеля проектов 2. Анализ моделей управления портфелем проектов 3. Ограничения на ресурсы проектов 4. Учет неопределенности и риска при моделировании портфеля проектов 5. Балансировка и оптимизация портфеля проектов и программ 	ПКС-7 ПКС-8	8	4	-	6	-	12
4	<p>Управление портфелем проектов и программ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей портфеля проектов 2. Вовлечение и управление заинтересованными сторонами 3. Разработка плана портфеля проектов 4. Проверка портфеля проектов и программ на соответствие стратегическим целям организации 5. Оценка показателей исполнения портфеля проектов и отчетность 	ПКС-7 ПКС-8	8	4	-	4	4	10
5	<p>Управление программами проектов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Содержание программы проектов 2. Управление интеграцией программы 3. Управление содержанием программы 4. Управление сроками программы 5. Управление ресурсами программы 	ПКС-7 ПКС-8	8	4	-	2	-	10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практиче- ской подго- товки*	Само- стоя- тельная работа
6	<p>Использование возможностей современных программных продуктов в управлении портфелем проектов и программ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизированные решения для управления портфелем проектов и программ 2. Формирование сценариев портфелей проектов с использованием бизнес-факторов 3. Автоматизированный контроль выполнения портфеля проектов 	ПКС-7 ПКС-8	8	4	-	4	4	10
Итого				24	-	22	12	61

Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практиче- ской подго- товки*	Само- стоя- тельная работа
1	<p>Теоретические аспекты управления портфелем проектов и программ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проекты, программы и портфели проектов 2. Особенности управления портфелем проектов и программ 3. Основные концепции управления портфелем проектов 4. Цели и задачи управления портфелем проектов 5. Стандартизация управления портфелем проектов и программ 6. Процессы и фазы управления проектов и программ 	ПКС-7 ПКС-8	9	2	-	-	-	12
2	Формирование портфеля проектов и	ПКС-7	9	2	-	4	4	16

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки*	Само- стоя- тельная работа
	программ 1. Типы компонентов портфеля проектов 2. Систематизация критериев для оценки и приоритезации проектов 3. Совместимость с организационными процессами и системами 4. Структура отчетности о состоянии портфеля проектов 5. Руководство портфелями проектов	ПКС-8						
3	Методология разработки моделей управления портфелем проектов и программ 1. Задачи моделирования портфеля проектов 2. Анализ моделей управления портфелем проектов 3. Ограничения на ресурсы проектов 4. Учет неопределённости и риска при моделировании портфеля проектов 5. Балансировка и оптимизация портфеля проектов и программ	ПКС-7 ПКС-8	9	2	-	2	-	16
4	Управление портфелем проектов и программ 1. Определение целей портфеля проектов 2. Вовлечение и управление заинтересованными сторонами 3. Разработка плана портфеля проектов 4. Проверка портфеля проектов и программ на соответствие стратегическим целям организации 5. Оценка показателей исполнения портфеля проектов и отчетность	ПКС-7 ПКС-8	9	2	-	2	2	13
5	Управление программами проектов 1. Содержание программы проектов	ПКС-7 ПКС-8	9	2	-	-	-	14

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки*	Само- стоя- тельная работа
	2. Управление интеграцией программы 3. Управление содержанием программы 4. Управление сроками программы 5. Управление ресурсами программы							
6	Использование возможностей современных программных продуктов в управлении портфелем проектов и программ 1. Автоматизированные решения для управления портфелем проектов и программ 2. Формирование сценариев портфелей проектов с использованием бизнес-факторов 3. Автоматизированный контроль выполнения портфеля проектов	ПКС-7 ПКС-8	9	-	-	4	-	14
Итого				10	-	12	6	85

*Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

- Управление портфелем проектов и программ: метод. рекомендации для контактной и самостоятельной работы / сост. О. А. Сухарева. – Краснодар : КубГАУ, 2021.

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	ПКС-7. Способен участвовать в разработке инвестиционного проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций и оценке их устойчивости к изменению условий внутренней и внешней среды
5	Экономика инноваций
6	Инвестиционный анализ
6	Иновационный проект и методы оценки его эффективности
6	Управление инновационными проектами
8	Управление портфелем проектов и программ
8	Преддипломная практика
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
	ПКС-8. Владеет навыками экспертизы инвестиционного проекта и подготовки экспертного заключения, управления процессом его реализации
6	Инвестиционный анализ
6	Иновационный проект и методы оценки его эффективности
6	Управление инновационными проектами
8	Управление портфелем проектов и программ
8	Преддипломная практика
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПКС-7. Способен участвовать в разработке инвестиционного проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций и оценке их устойчивости к изменению условий внутренней и внешней среды					
Индикаторы достижения компетенций ПКС-7.1. Использует основы экономического анализа при реализации инвестиционного проекта, методы оценки экономической эффективности отрасли в рамках реализации инвестиционного проекта ПКС-7.4.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстриро-	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типи-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены ти-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, ре-	Устный опрос, реферат, тест, вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>Разрабатывает сценарии реализации проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды, оценивает эффективность различных сценариев реализации проекта ПКС-7.5.</p> <p>Выбирает вариант инвестиционного проекта, принимает инвестиционное решение, формирует плановые значения ключевых показателей инвестиционного проекта ПКС-7.6.</p> <p>Готовит предложения по инвестиционным проектам в соответствии с критериями их рыночной привлекательности, а также целями проекта и критериями отбора продукции, полученными от заказчика</p>	<p>ваны основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>повые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>ны все основные умения, решены все основные задачи с некоторыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>шены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	

ПКС-8. Владеет навыками экспертизы инвестиционного проекта и подготовки экспертного заключения, управления процессом его реализации

<p>Индикаторы достижения компетенций ПКС-8.1. Понимает основы инвестиционного менеджмента, процессы управления инвестиционными проектами, методику разработки плана управления инвестиционными проектами, принципы взаимодействия процессов управления инвестиционными проектами ПКС-8.2. Определяет внутренних и внешних заинтересованных сторон инвестиционного проекта, собирает требования к инвестиционному проекту ПКС-8.3. Планирует управление содержанием инвестиционного проекта, оценивает соответствие инвестиционного проекта планам стратегического развития компании, анализирует источники финансирования инвестиционного проекта ПКС-8.4. Оценивает эффективность проектов, потоки проекта, обязательные платежи применительно к выбранной юридиче-</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с некоторыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>Контрольная работа, реферат, тест, вопросы и звдния для проведения зачета</p>
--	--	---	---	---	--

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный, не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ской схеме инвестиционного проекта, анализирует и планирует распределение рисков реализации инвестиционного проекта между всеми его участниками ПКС-8.5. Проводит предпроектный анализ, определяет укрупненные финансово-экономические, технические показатели и организационно-правовые условия реализации инвестиционного проекта, оценивает социальный эффект от реализации инвестиционного проекта ПКС-8.7. Разрабатывает документы, отчеты по инвестиционному проекту, разрабатывает и проводит презентации инвестиционного проекта ПКС-8.8. Выявляет ограничения и допущения реализации инвестиционного проекта, оценивает уровень риска инвестиционного проекта, разрабатывает мероприятия по управлению рисками					

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Оценочные средства для текущего контроля

Компетенция: Способен участвовать в разработке инвестиционного проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций и оценке их устойчивости к изменению условий внутренней и внешней среды (ПКС-7)

Вопросы для устного опроса (приведены примеры)

1. Приведите несколько определений понятия «портфель проектов», проведите их сравнение
2. Какие компоненты входят в портфель проектов?
3. Дайте определение и краткую характеристику понятию «программа».

4. Какие фазы жизненного цикла портфеля проектов можно выделить? Рассмотрите и проведите сравнение анализ как минимум двух моделей.
5. В чем вы видите основные отличия программ от портфеля проектов?
6. Охарактеризуйте назначение и содержание Паспорта проекта.
7. Назовите основные стандарты в области управления портфелем проектов и программ.
8. Охарактеризуйте роль и место управление портфелем проектов и программ в стратегической реализации.
9. Перечислите группы критериев, которые могут быть использованы для оценки компонентов в целях их включения в портфель проектов.
10. Характеризуйте финансовые показатели, которые могут использованы для оценки компонентов портфеля.
11. Как определяется интегральный показатель приоритетности проекта?
12. Назовите критерии, по которым может быть принято решение о нецелесообразности реализации проекта
13. Что представляют собой «бизнес-факторы» и с какой целью они используются в автоматизированных системах управления портфелями проектов?
14. Кратко характеризуйте модель управления проектами отраслевого развития (программами).
15. Перечислите факторы, определяющие критерий оптимизации портфеля проектов.

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Принципы формирования инновационных программ
2. Математические модели управления портфелем проектов
3. Исследование лучших практик управления развитием компаний малого и среднего бизнеса на основе проектного подхода.
4. Оценка результативности программ инновационного развития крупных предприятий с государственным участием
5. Разработка системы индикаторов раннего выявления угроз (на примере конкретного проекта, программы или портфеля)
6. Разработка методологии формирование программы управления рисками промышленного предприятия
7. Примеры целевых инновационных программ.
8. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2030 года («Инновационная Россия – 2030») как пример проектного подхода к реализации программы развития страны.
9. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов
10. ГОСТР 56714.1 2015. Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Основные положения.

Тесты (приведены примеры)

1. Что представляет собой программа проектов:
 - а) связанные по результатам проекты
 - б) проекты, реализуемые одним руководителем проектов
 - в) проекты, реализуемые для одного типа заказчиков
 - г) проекты одного типа

2. Реестр проектов включает:
 - а) перечень всех проектов компании
 - б) список членов проектных команд
 - в) перечень планов управления проектами
 - г) перечень утвержденных уставов проектов

3. Выберите верное утверждение:
 - а) портфель проектов может включать несколько структур
 - б) портфель проектов не может включать несколько структур
 - в) несколько структур может включать только внутренние проекты
 - г) несколько структур может включать только внешние проекты

4. Выберите верное утверждение:
 - а) проекты портфеля должны стартовать только в начале года
 - б) проекты портфеля могут стартовать в любой день года
 - в) проекты портфеля могут стартовать в различные периоды в зависимости от типа проектов
 - г) только внешние проекты компании могут стартовать в начале года

5. Укажите цель классификации проектов:
 - а) детализация проекта
 - б) формирование команды проекта
 - в) определение системы финансирования проекта
 - г) создания системы мотивации участников проекта

Компетенция: Владеет навыками экспертизы инвестиционного проекта и подготовки экспертного заключения, управления процессом его реализации (ПКС-8)

Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)

1. Сформулируйте цели и задачи создания корпоративной системы управления портфелем проектов и программ.
2. Приведите на примере декомпозицию целей программы.
3. В чем состоит разница между целями управления отдельными проектами и управлением портфелем проектов?

4. Назовите уровни зрелости компании, реализующей проектный подход, согласно стандарту ОМР3 (PMI).
5. Что включает в себя стратегическое и оперативное управление проектами и программами?
6. В чем задача управления заинтересованными сторонами в системе мультипроектного управления?
7. Назовите технологии управления программами и портфелями проектов.
8. Приведите примеры международных и российских стандартов в области мультипроектного управления.
9. Назовите основные математические модели управления портфелем проектов.
10. В чем принципиальные положения однокритериальной модели формирования портфеля проектов?
11. В чем принципиальные положения многокритериальной модели формирования портфеля проектов?
12. Назовите причины, приводящие к необходимости корректировки портфеля проектов.
13. Что характеризует и как определяется интегральный показатель приоритетности проекта?
14. В чем заключается балансировка портфеля проектов и какова ее цель?
15. Что такое «эффективная граница Марковица»?

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Развитие методологии и практики управления программами в компании
2. Управление рисками портфеля проектов
3. Управление портфелем проектов с учетом стадий жизненного цикла организации
4. Постановка и оценка зрелости стратегического управления проектами в компании
5. Управление стратегическими изменениями в компании на основе проектов и программ
6. Управление трансформационными программами
7. Программа улучшения предпринимательского климата (Doing Business) в России и проблемы ее реализации
8. Разработка методологии управления рисками проекта/промышленного предприятия на основе показателей толерантности к риску
9. Разработка системы мониторинга рисков проекта/программы
10. Использование возможностей Microsoft Project Server для формирования портфеля проектов и программ.

Тесты (приведены примеры)

1. Группа проектов и программ, направленных на достижение определенной стратегической цели компании, это:
 - а) портфель проектов
 - б) стратегия компании
 - в) план развития компании
 - г) долгосрочный план развития компании

2. Целью реализации программы является:
 - а) решение комплексной проблемы
 - б) достижение превосходства в бизнесе
 - в) решение тактических задач
 - г) решение оперативных задач

3. Укажите группы процессов управления портфелем программ:
 - а) определение портфеля
 - б) согласование портфеля
 - в) авторизация и контроль портфеля
 - г) балансировка портфеля

4. На этом этапе (фазе) портфеля проектов происходит распределение ресурсов между проектами:
 - а) Запуск проектов
 - б) Реализация
 - в) Формирование
 - г) Анализ

5. Критерием «выхода» из инвестиционных проектов могут являться:
 - а) снижение IRR и NPV
 - б) увеличение PBP
 - в) возрастание продолжительности инвестиционного цикла до начала эксплуатации объекта
 - г) снижение PBP

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

Компетенция: Способен участвовать в разработке инвестиционного проекта, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций и оценке их устойчивости к изменению условий внутренней и внешней среды (ПКС-7)

Вопросы к зачету:

1. Понятие портфеля проектов. Портфель проектов и программа

2. Требования к формированию портфеля проектов
3. Реализация стратегии компании через портфель проектов
4. Типология портфелей проектов
5. Определение целей портфеля проектов
6. Вовлечение и управление заинтересованными сторонами
7. Разработка плана портфеля проектов
8. Проверка портфеля проектов и программ на соответствие стратегическим целям организации
9. Процессы выравнивания портфеля
10. Идентификация проектов портфеля
11. Категоризация проектов портфеля
12. Оценка проектов портфеля
13. Селекция проектов портфеля
14. Приоритизация проектов
15. Реагирование на риски портфеля.
16. Анализ внешних возможностей
17. Скоринговые модели оценки проектов
18. Ранжирование проектов и аналитический иерархический процесс
19. Балансировка портфеля.
20. Построение «пузырьковых» и «паутинковых» диаграмм
21. Процесс «стадии-ворота»
22. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости.
23. Наращивание ценности бизнеса через портфель проектов
24. Содержание программы проектов
25. Особенности формирования портфеля проектов, реализуемого на аграрных предприятиях
26. Особенности оценки портфеля проектов, реализуемого на аграрных предприятиях
27. Особенности формирования портфеля программ, реализуемого в сфере АПК
28. Особенности оценки портфеля программ, реализуемого в сфере АПК
29. Значение портфельного подхода при формировании стратегии развития предприятия.

Практические задания для проведения экзамена (приведены примеры):

Задание 1.

Проанализируйте портфель проектов, реализуемых на предприятии, которое является базой вашего исследования. Какие принципы были положены в основу его формирования? На каком этапе реализации находятся данные проекты? Каков уровень их риска?

Задание 2.

Выясните, какие инвестиционные программы реализуются в вашем городе, район, регионе. Какая цель лежит в основе реализации данных программ?

Какие программы являются более привлекательными с точки зрения участия инвесторов в их реализации?

Компетенция: Владеет навыками экспертизы инвестиционного проекта и подготовки экспертного заключения, управления процессом его реализации (ПКС-8)

Вопросы к зачету:

1. Понятие проектно-ориентированной организации и проектно-ориентированного управления. Особенности управления проектно-ориентированной организацией
2. Особенности управления портфелем проектов в сравнении с отдельными проектами и программами
3. Оценка показателей исполнения портфеля проектов и отчетность
4. Стандарт PMI по управлению портфелем проектов
5. Стандарт ОРМЗ в части управления портфелем проектов
6. Группы процессов управления портфелем проектов.
7. Области знаний управления портфелем проектов
8. Идентификация портфельных рисков и анализ портфельных рисков
9. Портфельное балансирование и авторизация портфеля
10. Процессы мониторинга и контроля портфеля
11. Стратегический анализ в формировании меню проектов
12. Проведение модифицированного SWOT-анализа с элементами экспертизы.
13. Формирование SWOT-позиций в разрезе цепочки ценности.
14. Методика КУРО.
15. Отбор проектов методом Дельфи.
16. Идеализированное проектирование
17. Инновационный анализ
18. Финансовые и экономические показатели оценки проектов
19. Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов.
20. Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании.
21. Организация функционирования портфельного совета.
22. Функции портфельного менеджера
23. Модель управления портфелем проектов Boeing Company.
24. Модель управления портфелем проектов BMW.
25. Управление интеграцией программы
26. Управление содержанием программы
27. Управление сроками программы
28. Управление ресурсами программы
29. Автоматизированные решения для управления портфелем проектов и программ
30. Формирование сценариев портфелей проектов с использованием биз-

нес-факторов

31. Автоматизированный контроль выполнения портфеля проектов

Задание 1.

Используя финансовые и экономические показатели оценки проектов, осуществите данную процедуру в отношении проекта, который вы разрабатываете в вашей выпускной квалификационной работе.

Задание 2.

Используя модель управления портфелем проектов BMW, определите общий подход к данной процедуре в отношении проектов, реализуемых на предприятии, которое является объектом вашего исследования.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Критериями оценки устного опроса является способность наиболее полно и точно раскрыть поставленный вопрос, умение приводить примеры.

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями, дает полный ответ на поставленных вопросах, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, который показал полные знания заданного вопроса, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала по заданному вопросу в объеме достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знаком с основной литературой, рекомендованной программой.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который не знает ответ на вопрос или допускает грубые ошибки.

Критерии оценки знаний при написании контрольной работы

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**хорошо**» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые не-

точности, которые может устраниТЬ с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

Критерии оценки знаний при проведении зачета

Оценка «зачтено» – дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

Оценка «не зачтено» – допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 256 с. : ил. – (Высшее образование). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1039340>
2. Соколова, А. П. Управление инновационными проектами : учеб. пособие / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 191 с. – Режим доступа: file:///C:/Users/User/Downloads/Upravlenie_innovacionnymi_proektami_Uchebnoe_posobie_642787_v1.PDF
3. Управление инновационными проектами: учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов; Под ред. В. Л. Попова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 336 с. : – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1052440>
4. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие / Г.А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 224 с. + Доп. материалы. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/930921>

Дополнительная учебная литература

1. Веселова, Е. М. Инструменты Project Expert для анализа эффективности инвестиционных проектов : учебно-методическое пособие / Е. М. Веселова, А. Г. Масловская. – Благовещенск : Амурский государственный университет, 2019. – 51 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/103867.html>
2. Минько, Э. В. Оптимальное управление коммерческими проектами : учебное пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 976 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74227.html>
3. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах : учебник / под общ. ред. Х.А. Константиниди. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. – 364 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/908082>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2.	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

Биржа инновационных проектов – www.inn-ex.com/

Инновационный центр «Сколково» – www.sk.ru/

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: www.programs-gov.ru/

Официальный сайт Банка России – www.cbr.ru/

Официальный сайт Всемирного банка – www.worldbank.org

Официальный сайт Всемирной торговой организации – [www.wto.org/](http://www.wto.org)

Официальный сайт Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) – www.unctad.org

Официальный сайт Международного валютного фонда – www.imf.org/

Официальный сайт Организации экономического сотрудничества и развития – [www.oecd.org/](http://www.oecd.org)

Официальный сайт Росбизнесконсалтинга – www.rbc.ru/

Официальный сайт Росстата – www.gks.ru/

Официальный сайт Федерального Агентства по Науке и Инновациям: www.fasi.gov.ru/

Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» – www.irdclub.ru/

Сайт Всемирного конгресса по Управлению проектами – www.ipma.ch/

Сайт Института Управления Проектами (PMI) – www.aproject.ru/

Сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA – www.pmi.org/

Сайт Российской Ассоциации управления проектами «Совнет» – www.sovnet.ru/

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Управление портфелем проектов и программ: метод. рекомендации для контактной и самостоятельной работы / сост. О. А. Сухарева. – Краснодар : КубГАУ, 2021.

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие, посредством сети «Интернет»; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронная почта
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
2	Гарант	Правовая	http://www.garant.ru/
3	КонсультантПлюс	Правовая	http://www.consultant.ru/

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

СТИ

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1.	Управление портфелями проектов и программ	<p>Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8 м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную образовательную среду университета;программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №301 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 40,1 м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3м²; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>сплит-система — 1 шт.; холодильник — 1 шт.;</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		<p>технические средства обучения (мфу — 1 шт.; проектор — 1 шт.; компьютер персональный — 2 шт.); программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO.</p> <p>Помещение №211а НОТ, посадочных мест — 30; площадь — 47,1 м²; помещение для самостоятельной работы обучающихся. кондиционер — 2 шт.; технические средства обучения (принтер — 2 шт.; экран — 1 шт.; проектор — 1 шт.; сетевое оборудование — 1 шт.; ибп — 1 шт.; компьютер персональный — 6 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель); Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	

Приложение
к рабочей программе дисциплины «Управление портфелем проектов и программ»

**Практическая подготовка по дисциплине
«Управление портфелем проектов и программ»**

Практические занятия:

Элементы работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью	Трудоемкость, час.	Используемые оборудование и программное обеспечение
Тема: «Формирование портфеля проектов и программ» 1. Систематизировать критерии для оценки и приоритезации проектов 2. Определить совместимость проектов с организационными процессами и системами 3. Сформировать структуру отчетности о состоянии портфеля проектов	4	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)
Тема: «Управление портфелем проектов и программ» 1. Определить цели портфеля проектов 2. Разработать программу вовлечения и управления заинтересованными сторонами 3. Разработать план портфеля проектов 4. Проверить портфель проектов и программ на соответствие стратегическим целям организации 5. Оценить показатели исполнения портфеля проектов и отчетность	4	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)
Тема: «Использование возможностей современных программных продуктов в управлении портфелем проектов и программ» 1. Сформировать сценарии портфелей проектов с использованием бизнес-факторов 2. Осуществить автоматизированный контроль выполнения портфеля проектов	4	Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)
Итого	12	x