

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вятский государственный университет»
Институт непрерывного образования российских и иностранных граждан



ТВЕРЖДАЮ
Директор ИНО

[Signature] Е.Л. Сырцова

» сентября 2018 г.

рег. № 04-04-2018-0160-0396

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ
И ПРОГРАММ**

**для дополнительной профессиональной программы –
программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of business administration
(МВА)»**

Киров, 2018

Рабочую программу составил: Русских Наталья Владимировна

© Вятский государственный университет, 2018

© Н.В. Русских, 2018

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность изучения дисциплины

Стратегическое управление портфелем проектов и программ это часть проектного менеджмента и более широкое понятие, чем просто управление несколькими проектами. Портфель проектов направлен на реализацию стратегии компании. Поэтому данный курс предназначен для менеджмента компаний, в которых начались или продолжаются процессы перехода на проектное управление. Для зрелой, с точки зрения проектного управления, организации ценность заключается в умелом применении инструментов управления проектами, программами и портфелями.

При изучении дисциплины «Стратегическое управление портфелем проектов и программ» слушатели должны приобрести необходимый уровень компетентности, который позволит им осуществлять квалифицированные действия и принимать обоснованные решения, связанные с отбором наиболее выгодных проектов и программ для организаций различных отраслей, сфер и форм собственности.

В рамках курса рассматриваются механизмы принятия управленческих решений, необходимые для формирования оптимального портфеля проектов и программ.

Основная цель изучения дисциплины – дать специалистам возможность освоения практических навыков и знаний, которые позволят им учитывать различные аспекты при принятии управленческих решений и осуществлять эффективное стратегическое управление портфелем проектов и программ в соответствии с современными международными требованиями к данному виду деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

1. Сформировать систему знаний, основанную на стандартных процессах стратегического управления портфелем проектов и программ: о типовом жизненном цикле портфеля проектов, современных мировых подходах к разработке системы приоритетов проектов, современных информационных системах управления портфелем проектов.
2. Дать слушателям основные термины, применяемые в стратегическом управлении портфелем проектов и программ.
3. Проанализировать основные проблемы стратегического планирования.
4. Изучить предназначение корпоративного стандарта проектного управления.
5. Сформировать практические навыки мониторинга и контроля выполнения проектов, входящих в портфель.

Компетенции слушателя, формируемые в результате освоения учебной дисциплины

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
ВД-1	К 2 – способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	<ul style="list-style-type: none"> - Находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность; - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - анализировать адекватность моделей организационных систем, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления; - разрабатывать стратегию организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Уметь разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля, владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности, применять их на практике, знать концепции, принципы и методы формирования систем управления качеством; 	<ul style="list-style-type: none"> - Факторы внешней (экономические, политические, социальные, технологические) и внутренней (цели, организационная структура, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология, организационная культура) среды, влияющие на бизнес-организацию; - методы принятия управленческих решений; - модели организационных систем.
ВД-1	К 3 – способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	<ul style="list-style-type: none"> - Владение методами финансового менеджмента для оценки актив, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; - владение основными методами финансового менеджмента для оценки актив, управления 	<ul style="list-style-type: none"> - Вырабатывать адекватные обстановке подходы к решению финансовых проблем и выбору инструментов финансирования компании; - умение собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета 	<ul style="list-style-type: none"> - Методы финансового менеджмента для оценки актив, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений; - нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской

		оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений.	экономических показателей; вести работу по налоговому планированию; - умение составлять финансовые планы организации, обеспечивать осуществление финансовых взаимоотношений; - умение проводить экономический анализ.	деятельности, учета и контроля; - методы налогового планирования.
ВД-1	К 4 – способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	- Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации; - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - владение различными способами разрешения конфликтов на основе современных технологий управления персоналом; - владение современными технологиями	- умение применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации; - умение находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность; - проводить анализ конкурентной среды отрасли; - анализировать адекватность моделей организационных систем, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления.	- Методы принятия управленческих решений; - основные теории мотивации, лидерства и власти; - способы разрешения конфликтов; - современные технологии управления персоналом; - модели организационных систем.

		управления персоналом.		
--	--	------------------------	--	--

1.2 Содержание учебной дисциплины

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Форма обучения	Общий объем (трудоемкость) Часов	в том числе аудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем, час					Самостоятельная работа, час	Форма промежуточной аттестации
		Всего	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	Консультации		
очная	50	24	12	12	-	-	26	Экзамен

Тематический план

№ п/п	Основные разделы и темы учебной дисциплины	Часы		Самостоятельная работа
		Лекции	практические (семинарские занятия)	
1	Основные цели, функции и понятия курса. Проект как объект управления	2	2	2
2	Инструменты портфельного управления	2	2	6
3	Категоризация проектов	2	2	6
4	Расстановка приоритетов в портфеле проектов	2	2	6
5	Управление портфелем стратегических инициатив	4	4	6
	Итого:	12	12	26

Матрица соотношения разделов / тем учебной дисциплины / модуля и формируемых в них компетенций

Разделы/темы учебной дисциплины	Компетенции				
	Количество часов	К-2	К-3	К-4	Общее количество компетенций
1. Основные цели, функции и понятия курса. Проект как объект управления		+	+	+	3
2. Инструменты портфельного управления		+	+	+	3
3. Категоризация проектов		+	+	+	3
4. Расстановка приоритетов в портфеле проектов		+	+	+	3
5. Управление портфелем стратегических инициатив		+	+	+	3
Итого:	50				

Краткое содержание учебной дисциплины

Тема 1. Основные цели, функции и понятия курса. Проект как объект управления.

Основные понятия и категории стратегического управления портфелем проектов и программ. Задачи портфельного управления проектами. Управление проектом. Проект. Программа. Программа проектов. Декомпозиция целей программ. Категории программ. Основные характеристики проектов. Жизненный цикл проекта: формулирование проекта, планирование, осуществление, завершение проекта. Управление программой проектов. Сравнение с управлением портфелем и проектом. Управление портфелем проектов. Иерархическая структура управления портфелем проектов и программ. Основные элементы портфеля проектов. Цели управления портфелем проектов. Виды портфелей проектов. Принципы портфельного управления.

Тема 2. Инструменты портфельного управления

Основные инструменты портфельного управления. Оптимизация портфеля. Трансформация проектов. Этапы формирования целевого портфеля: описание «идеальных» проектов, формирование логической группы «идеальный проект + релевантные ему проекты», сопоставление и принятие решения по трансформации проектов. Балансировка портфеля проектов. Построение карты инвестиций. Стандарты по управлению портфелем проектов и программ.

Тема 3. Категоризация проектов

Категоризация проектов как процесс объединения компонентов в однородные группы, имеющие общие цели, критерии оценки, селекции. Категоризация и классификация проектов. Система классификации проектов. Цели и использование системы категоризации проектов. Определение категорий. Оценка проектов в портфеле проектов. Оценка компонентов. Скоринговая модель. Графическое представление результатов оценки. Экспертные оценки. Расчет коэффициента согласованности экспертов.

Тема 4. Расстановка приоритетов в портфеле проектов

Расстановка приоритетов. Ранжирование проектов в портфеле с применением метода анализа иерархий Т. Саати. Шкала отношений МАИ. Оценка рисков предпринимательских проектов. Основные этапы отбора приоритетных проектов: учет ограничений портфеля, учет проектных взаимосвязей, учет политических проектов, анализ соответствия отобранного портфеля стратегии. Метод PERT. Сетевая диаграмма PERT. Метод критического пути. Управление трудозатратами в рамках управления проектами.

Тема 5. Управление портфелем стратегических инициатив

Стратегические инициативы. Модель процесса управления инициативами. Выбор стратегических инициатив. Проверка инициатив на соответствие стратегическим направлениям и целям. Количественная оценка инициатив из портфеля стратегических направлений. Построение стратегической карты по направлениям. Финансирование стратегических инициатив. Установление ответственности за стратегические инициативы.

2. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

2.1. Методические рекомендации для преподавателя

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

2.2. Методические указания для слушателей

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие слушателя на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Слушатель обязан посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Предполагается, что слушатели приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Целью практических занятий является проверка уровня понимания слушателями вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических занятиях под руководством преподавателя слушатели обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя

приобретенные знания, выполняют практические задания и т.п. Для успешного проведения практического занятия слушателям следует тщательно подготовиться.

Основной формой подготовки слушателей к практическим занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины преподаватель предлагает слушателям перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например: подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у слушателей определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

При проведении промежуточной аттестации слушателя учитываются результаты текущей аттестации в течение периода обучения.

Процедура оценивания результатов освоения учебной дисциплины (модуля) осуществляется на основе действующего Положения об организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ВятГУ.

Для приобретения требуемых компетенций, хороших знаний и высокой оценки по дисциплине слушателям необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение всего периода обучения.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа слушателей включает изучение материалов лекций, учебников, проработку тем, вынесенных на самостоятельное изучение, подготовку к экзамену.

Слушатель изучает материал лекций по конспекту, в котором изложены основные понятия по теме. С помощью законодательных документов и учебников слушатель прорабатывает и углубляет знания по теме лекции.

3. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

Литература

1. Методология управления портфелем программ и проектов: монография / А. С. Козлов. - М.: Проектная ПРАКТИКА, 2009. - 194 с.
2. Попов, Юрий Иванович. Управление проектами: учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 208 с.: граф., табл. - (Серия учебников для программы МВА = (Master of Business Administration)).
3. Сбалансированное управление предприятием : учеб. пособие для студентов вузов / В. Г. Кандалицев. - Москва: КноРус, 2010.
4. Стратегическое управление портфелем проектов и программ. Основные понятия (часть 1) [Электронный ресурс]: видеолекция: дисциплина "Стратегическое управление портфелем проектов и программ" / В. В. Кислицына; ВятГУ. - Электрон. данные. - Киров: [б. и.], [2015]. - + 1 on-line. - Загл с экрана
5. Сбалансированная система показателей : руководство по внедрению / Х. Р. Фридаг. - 2-е изд., стер.. - М.: Омега-Л, 2007. - 267 с.
6. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов: версия 3.0 / Ассоциация Управления Проектами. - М.: ЗАО "Проектная ПРАКТИКА", 2010. - 260 с.
7. Управление портфелем программ и проектов: процессы и инструментарий: монография / А. С. Козлов. - М. : Проектная ПРАКТИКА, 2010. - 349 с.

Перечень специализированных аудиторий (лабораторий)

Вид занятий	Назначение аудитории
Лекции, практика	Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Читальные залы библиотеки

Перечень специализированного оборудования

Перечень используемого оборудования
Мультимедиа проектор
Ноутбук
Экран с электроприводом

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине

№ п/п	Наименование ПО	Краткая характеристика назначения ПО
1	Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic.	Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями
2	Windows 7 Professional and Professional K	Операционная система
3	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	Антивирусное программное обеспечение
4	Информационная система КонсультантПлюс	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации
5	Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации

4. Материалы, устанавливающие содержание и порядок проведения промежуточных аттестаций

Форма контроля по дисциплине – экзамен. Экзамен проводится в форме выполнения контрольной работы и тестовых заданий.

К сдаче экзамена допускаются все слушатели, проходящие обучение на данной ДПП, вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости и посещаемости занятий, при этом, результаты текущего контроля успеваемости могут быть использованы преподавателем при оценке уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины.

Во время экзамена обучающиеся могут пользоваться рабочей программой учебного курса, а с разрешения экзаменатора – справочниками, картами, таблицами и другими пособиями.

Тема контрольной работы: Управление проектом на предприятии.

На основании имеющегося теоретического материала и результатов проведенных семинарских занятий необходимо разработать процедуру управления портфелем или программой или проектом на предприятии, на котором слушатель осуществляет свою профессиональную деятельность.

Тестовые задания для подготовки к экзамену

1. Совокупность действий, приносящая результат, называется:
 - а) процессом управления проектом;
 - б) действием управления проектом;
 - в) методом выполнения работ проекта.
2. По каким признакам можно классифицировать проекты:
 - а) направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;

б) координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий, ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;

в) все вышеперечисленное.

3. Программа проектов – это:

а) Ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности;

б) Ряд связанных друг с другом программ, управление которыми координируется для достижения поставленных целей, недоступных при управлении ими по отдельности;

в) Ряд связанных друг с другом бизнес-планов различных проектов.

4. Отметьте то, что НЕ является основными сравнительными характеристиками проектов :

а) Направленность на достижение конкретных целей.

б) Координированное выполнение взаимосвязанных действий

в) Ограниченная протяженность во времени.

г) Уникальность.

д) Не существует должностных инструкций;

5. Система проектного управления – это:

а) комплексное управление процессами разработки, производства и поставки заказчику конкретных видов продукции и услуг в рамках отдельных проектных структур;

б) планирование, руководство, координация, внесение изменений в проект для каждого конкретного предприятия;

в) разработка системы методологических процедур для достижения определенных целей и результатов по завершении проектирования.

6. Методы, основная цель которых заключается в том, чтобы сократить до минимума продолжительность проекта называются:

а) методами сетевого планирования;

б) методами системного планирования;

в) методами приоритетного планирования.

7. Что такое сетевой график проекта?

а) графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей;

б) полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями;

в) все выше перечисленное.

8. Отметьте основные задачи управления проектом на этапе его выполнения:

а) провести обзор созданных продуктов, принятие решений в команды, следить за организацией проекта, внесений изменений в проект;

б) следить за окружающей обстановкой, управлять изменениями, быть в курсе хода работ, обсуждать то, как протекает работа над проектом;

в) рассмотреть общий уровень рисков, указать срок сдачи конечного продукта, оценить объем финансовых расходов, указать приоритеты проекта.

9. Жизненный цикл проекта включает в себя:

- а) стадии инициации, планирования, утверждения, выполнения и завершения проекта;
- б) промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения; исследование проблем финансирования работ по проекту, принятие соответствующих решений;
- в) формулирование проекта, планирование, осуществление и завершение.
10. Все следующие ситуации являются преимуществами проектной организационной структуры КРОМЕ:
- а) Руководитель проекта имеет полное руководство над проектом.
- б) Оборудование и люди объединены через проекты.
- в) Линии коммуникаций сокращены.
- г) Командная работа и чувство сопричастности.
11. Для критического пути проектных работ, чтобы быть наиболее эффективным, работы или задачи проекта должны быть:
- а) Отчетливо выраженными.
- б) Независимыми.
- в) Упорядоченными.
- г) А и Б .
- д) Все вышеуказанное.
12. Раннее время завершения работ равняется:
- а) Самое раннее возможное время начала работ.
- б) Самое раннее стартовое время плюс время выполнения работ.
- в) Самое последнее время выполнения работ без резервного времени.
- г) Самое раннее время деятельности минус время выполнения работ.
- д) Самое последнее стартовое время минус время выполнения работ.
13. На каком временном отрезке жизненного цикла проекта рассчитывается коммерческая эффективность проекта?
- а) На прединвестиционном.
- б) На инвестиционном.
- в) На эксплуатационном.
- г) На всех.
14. Что такое коммерческая эффективность проекта?
- а) Целесообразность реализации проекта с позиций его инициаторов
- б) Выгодность осуществления данного проекта с точки зрения решения социально-экономических задач.
- в) Эффективность внедрения проекта с позиций бюджетов различных уровней.
15. Что является необходимым условием отбора проекта для финансирования?
- а) Требование $NPV_j > 0$. б) Требование $NPV_j = 0$
- в) Требование $NPV_j - \max NPV_j$ для любого k (вариант проекта).
- г) Требование $NPV_j < \max NPV_j$ для любого k , но $NPV_j > (=) \max NPV_j - E_j$, где E_j - уступка j -го участника проекта.
16. Чтобы проект был эффективен для инвестора, норма дисконтирования должна быть:

- а) Равна депозитной ставке;
- б) выше депозитной ставки;
- в) ниже депозитной ставки.

17. Бизнес-план является:

- а) частью инвестиционного проекта;
- б) технико-экономическим обоснованием инвестиционного проекта;
- в) документом, разрабатываемым независимо от разработки инвестиционного проекта.

18. На каком этапе реализации проекта определяется перечень целей, требования и задачи проекта:

- а) планирование проекта;
- б) анализ проблемы;
- в) разработка проекта.

19. Чтобы проект был принят для реализации, какое условие должно выполняться при оценке внутренней нормы доходности:

- а) $гвн = r$
- б) $гвн > r$
- в) $гвн < r$

20. Анализ проблемы принятия решений методом анализа иерархий (МАИ) начинается;

- а) с построения иерархической структуры, которая включает цель, критерии, альтернативы и другие рассматриваемые факторы, влияющие на выбор;
- б) с попарного сравнения различных факторов для определения их важности;
- в) с построения иерархической структуры, которая включает группу экспертов и перечень альтернативных факторов, влияющие на оценку важности.