

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Нижегородский государственный технический университет**  
**им. Р.Е. Алексеева» (НГТУ)**

Образовательно-научный институт экономики и управления  
(Полное и сокращенное название института, реализующего данное направление)

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института:  
\_\_\_\_\_ Митяков С.Н.  
подпись  
“ 22 ” апреля 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.ОД.7 Управление портфелем проектов корпорации**  
(индекс и наименование дисциплины по учебному плану)  
для подготовки магистров

Направление подготовки 38.04.02. Менеджмент

Направленность: Корпоративное управление

Форма обучения: заочная

Год начала подготовки 2025

Выпускающая кафедра МЕН

Кафедра-разработчик МЕН

Объем дисциплины 108/3  
часов/з.е

Промежуточная аттестация экзамен

Разработчик: Щербакова Ольга Николаевна, к.э.н., доцент

НИЖНИЙ НОВГОРОД, 2025

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО 3++) по направлению подготовки 38.04.02. Менеджмент, утвержденного приказом МИНОБРНАУКИ РОССИИ от 12 августа 2020 года № 952, на основании учебного плана, принятого УМС НГТУ

протокол от 17.12.2024 № 16

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры разработчика МЕН протокол от 14.04.2025 г. № 7

Зав. кафедрой д.э.н, профессор Н.А. Мурашова \_\_\_\_\_  
(подпись)

Программа рекомендована к утверждению ученым советом института ИНЭУ, Протокол от 22.04.2025 г. № 3

Рабочая программа зарегистрирована в УМУ регистрационный № 38.04.02-к-20

Начальник МО \_\_\_\_\_ Севрюкова Е. Г.

Заведующая отделом комплектования НТБ

Н.И. Кабанина

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ.....	4
3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП.....	6
5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	8
6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
7.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	12
8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	13
9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ .....	14
10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	15
11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ ..	16
12. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	17

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная цель дисциплины: сформировать комплексную систему знаний, умений и навыков магистрантов в области управления портфелем проектов, с учетом обеспечения связи между уровнем стратегического управления в корпорации и уровнем управления проектами и программами.

Предметом изучения курса являются процессы управления портфелем проектов корпорации.

Основными задачами курса являются:

- дать теоретические основы управления портфелем проектов корпорации;
- изучить нормативные документы, лежащие в основе управления портфелем проектов;
- показать подходы к формированию сбалансированного портфеля проектов, обеспечивающих надлежащее сочетание высокого и низкого риска, а также долгосрочных и краткосрочных задач корпорации.
- получить навыки определения приоритетов по программам, планирования и управления ресурсами в условиях их ограниченности, контроля реализации портфеля проектов, механизмов информирования заинтересованных сторон.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

Дисциплина «Управление портфелем проектов корпорации» является дисциплиной вариативной части учебного плана (Формируемой участниками образовательных отношений) основной программы подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», профиль (направленность) «Корпоративное управление».

Для успешного изучения дисциплины необходимо знания и компетенции в области корпоративного управления, корпоративных финансов и стратегического планирования в объеме общеузовской программы.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Технологии проектного управления корпорацией», «Стратегии цифровой трансформации», «НИР», «Практика по получению профессиональных умений и опыта в информационно-аналитической деятельности», «Преддипломная практика».

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1- Формирование компетенций дисциплинами (очная форма обучения)

Наименование дисциплин, формирующих компетенцию совместно	Семестры, формирования дисциплины Компетенции берутся из «Учебного плана по направлению подготовки магистра»			
	1	2	3	4
ПК-4	<i>Способен производить оценку сложившейся системы корпоративного управления с предоставлением информационно-аналитических материалов и предложений, разрабатывать проекты корпоративных политик и внутренних документов хозяйственного общества</i>			
Б1.Б.12 Инновационное развитие и экономическая безопасность корпорации	*			
Б1.В.ОД.5 Цифровые технологии в моделировании бизнес-процессов корпорации			*	
Б1.В.ОД.6 Корпоративные информационные системы		*		

Наименование дисциплин, формирующих компетенцию совместно	Семестры, формирования дисциплины Компетенции берутся из «Учебного плана по направлению подготовки магистра»			
	1	2	3	4
Б1.В.ОД.7 Управление портфелем проектов корпорации			*	
Б1.В.ОД.14 Стратегии цифровой трансформации в корпорациях				*
Б1.В.ДВ.1.1 Искусственный интеллект в корпоративном управлении, основные направления и риски			*	
Б1.В.ДВ.1.2 Искусственный интеллект в корпоративном управлении персоналом			*	
Б1.В.ДВ.2.1 Digital Skills в развитии компетенций сотрудников корпорации			*	
Б1.В.ДВ.2.2 Менторинг и коучинг в развитии Soft Skills сотрудников корпорации			*	
ФТД.1 Современные тенденции и прогнозы развития экономики РФ		*		
Б2.П.2 Научно-исследовательская работа	*	*	*	*
Б2.П.3 Практика по получению профессиональных умений и опыта в информационно-аналитической деятельности				*
Б2.П.5 Преддипломная практика				*
Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				*
УК-2	<i>Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</i>			
Б1.Б.7 Технологии проектного управления корпорацией			*	
Б1.В.ОД.7 Управление портфелем проектов корпорации			*	
<b>Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы</b>				*

#### 4. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП

Таблица 2- Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине			Оценочные средства	
					Текущего контроля	Промежуточно й аттестации
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления. ИУК-2.2. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. ИУК-2.4. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта. ИУК-2.5. Предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения	Знать: - основы управления проектами; - методы портфельного анализа; - коммуникативные технологии по координации совместных действий; - основы разработки и принятия управленческих решений; - основы риск-менеджмента; - основы управления проектами и изменениями.	Уметь: - владеть современными методами и средствами управления проектами; - проводить анализ портфельного баланса; - результативно решать организационные задачи на всех стадиях жизненного цикла проекта; - оценивать свою деятельность с точки зрения эффективности ее конечных результатов; - разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;	Владеть: - технологиями организации проектной деятельности; - методами портфельного анализа; - практиками расстановки и выбора приоритетов реализации проектов; - методами и технологиями разработки и принятия управленческих решений; -	Дискуссии по темам, тесты и ситуационные задачи по темам курса	Вопросы для устного собеседования: билеты (40 вопросов) Экзаменационный тест (30 вопросов)

	результатов проекта.					
ПК-4. Способен производить оценку сложившейся системы корпоративного управления с предоставлением информационно-аналитических материалов и предложений, разрабатывать проекты корпоративных политик и внутренних документов хозяйственного общества	ИПК-4.5. Разрабатывает и принимает управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	- механизмы построения информационных систем и особенности работы с ними; - передовой отечественный и зарубежный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки.	- разрабатывать мероприятия, способствующие повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки.	- подходами, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации; - инструментами повышения эффективности управления.	Дискуссии по темам, тесты и ситуационные задачи по темам курса	
<p>7.006 «Корпоративный секретарь»  D/01.7 Разработка предложений по повышению эффективности корпоративного управления хозяйственным обществом и контроль их исполнения.  Трудовые умения:  - готовить информационно-аналитические отчеты, заключения, предложения по использованию и внедрению новых требований законодательства Российской Федерации и лучших практик корпоративного управления, проекты устава и внутренних документов организации, презентации (ИПК-4.5).</p>						

## 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. 108 часов, распределение часов по видам работ семестрам представлено в таблице 3.

Таблица 3

#### Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Для студентов очного обучения

Вид учебной работы	Трудоёмкость в час	
	Всего час.	В т.ч. по семестрам
		3 сем
<b>Формат изучения дисциплины</b>	с использованием элементов электронного обучения	
<b>Общая трудоёмкость</b> дисциплины по учебному плану	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>
<b>1. Контактная работа:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Аудиторная работа, в том числе:</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
занятия лекционного типа (Л)	8	8
занятия семинарского типа (ПЗ-семинары, практ. занятия и др)	4	4
<b>1.2. Внеаудиторная, в том числе</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
курсовая работа (проект) (КР/КП) (консультация, защита)		
текущий контроль, консультации по дисциплине	4	4
контактная работа на промежуточном контроле (КРА)	2	2
<b>2. Самостоятельная работа (СРС)</b>	<b>81</b>	<b>81</b>
реферат/эссе (подготовка)		
расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)		
контрольная работа		
курсовая работа/проект (КР/КП) (подготовка)		
самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиум и т.д.)		
Подготовка к экзамену (контроль)	<b>9</b>	<b>9</b>

## 5.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам

Таблица 4 - Содержание дисциплины, структурированное по темам для студентов очной формы обучения

Планируемые (контролируемые) результаты освоения:	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы (час)				Вид СРС	Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий	Реализация в рамках Практической подготовки (трудоемкость в часах)	Наименование разработанного Электронного курса (трудоемкость в часах)
		Контактная работа			Самостоятельная работа студентов (час)				
		Лекции	Контактная работа	Практические занятия					
3 семестр									
УК-2 ИУК-2.1, 2.2	<b>Тема 1. Основные принципы управления портфелем проектов корпорации.</b> Контекст и потребность в управлении портфелем проектов. Основные концепции управления портфелем проектов.	2	2	1	27	Подготовка к лекциям [7.1.1., 7.2.1 -7.2.3] Самостоятельная работа.	Презентации. Лекции -дискуссии.		Управление портфелем проектов. (20 час) <a href="http://education.ntu.ru/course/view.php?id=686">http://education.ntu.ru/course/view.php?id=686</a>
УК-2 ИУК-2.2, 2.4 ПК-4 ИПК-4.5	<b>Тема 2. Создание условий для управления портфелем проектов в корпорации.</b> Целесообразность. Методология управления. Компоненты портфеля. Критерии выбора и определение приоритетов компонентов портфеля проектов. Информация о портфеле проектов. Структура отчетности.	2	2	1	27	Подготовка к лекциям [7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.2.1-7.2.4] Самостоятельная работа. Решение домашних заданий и кейсов. Аналитическая работа	Лекции со встроенными вопросами. Дискуссия. Решение кейсов.	-	Управление портфелем проектов. (23 час) <a href="http://education.ntu.ru/course/view.php?id=686">http://education.ntu.ru/course/view.php?id=686</a>
УК-2 ИУК-2.4, 2.5 ПК-4 ИПК-4.5	<b>Тема 3. Управление портфелем проектов корпорации.</b> Определение целей портфеля проектов. Идентификация компонентов. Разработка плана портфеля проектов. Оценка и выбор компонентов портфеля. Проверка портфеля на соответствие стратегическим целям. Определение допустимого уровня риска. Оценка показателей исполнения портфеля проектов и отчетность. Оптимизация портфеля проектов корпорации.	4	2	2	27	Подготовка к лекциям [7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.2.1-7.2.4] Самостоятельная работа. Решение домашних заданий и кейсов. Аналитическая работа	Дискуссия. Работа с использованием Интернет-ресурсов и электронных материалов. Решение кейсов.	-	Управление портфелем проектов. (27 час) <a href="http://education.ntu.ru/course/view.php?id=686">http://education.ntu.ru/course/view.php?id=686</a>
	<b>ИТОГО ЗА СЕМЕСТР</b>	8	6	4	81			-	70

## 6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

### 6.1. Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и формирования компетенции по дисциплине применяется традиционная система контроля и оценки успеваемости студентов: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

**Таблица 5 - Критерии оценивания результата обучения по дисциплине (контрольной работе) и шкала оценивания**

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора компетенции	Критерии оценивания результатов обучения			
		Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления. ИУК-2.2. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. ИУК-2.4. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта. ИУК-2.5. Предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта.	Изложение учебного материала бессистемное, неполное, не освоены базовые термины в области управления проектами, не различает управление портфелем проектов от управления проектами, непонимание использования концепций, и инструментария управления портфелем проектов в профессиональной области; неумение делать обобщения, выводы, что препятствует усвоению последующего материала.	Фрагментарные, поверхностные знания лекционного курса; изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует усвоению последующего материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправленные с помощью преподавателя; затруднения при формулировании результатов и их решений	Знает материал на достаточно хорошем уровне. Умеет использовать систему знаний управления портфелем проектов, для формирования его компонентов, управления ресурсным обеспечением, планирования, контроля исполнения и оптимизации портфеля. Понимает процесс организации управления портфелем проектов в корпорации, систему рисков. Допускает отдельные неточности при ответе.	Имеет глубокие знания всего материала структуры дисциплины; освоил новации лекционного курса по сравнению с учебной литературой; изложение полученных знаний полное, системное; допускаются единичные ошибки, самостоятельно исправляемые при собеседовании. Свободно оперирует знаниями в области управления портфелем проектов. Убедительно аргументирует свои ответы ссылками на нормативные документы, примеры из деятельности корпораций.

<p>ПК-4. Способен производить оценку сложившейся системы корпоративного управления с предоставлением информационно-аналитических материалов и предложений, разрабатывать проекты корпоративных политик и внутренних документов хозяйственного общества</p>	<p>ИПК-4.5. Разрабатывает и принимает управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<p>Изложение учебного неполное, не понимает роль информационного обеспечения управления портфелем проектов корпорации, не умеет сформировать предложения по отчетности в рамках управления портфелем проектов, неумение делать обобщения, выводы, что препятствует усвоению последующего материала.</p>	<p>Фрагментарные, поверхностные знания лекционного курса; изложение полученных знаний неполное, однако это не препятствует усвоению последующего материала; допускаются отдельные существенные ошибки, исправленные с помощью преподавателя; затруднения при формулировании результатов и их решений.</p>	<p>Знает материал на достаточно хорошем уровне. Умеет использовать систему знаний по информационному сопровождению управления портфелем проектов, Понимает процесс организации информационной поддержки, ее необходимость для управления портфелем проектов в корпорации. Допускает отдельные неточности при ответе.</p>	<p>Имеет глубокие знания всего материала структуры дисциплины; изложение полученных знаний полное, системное; допускаются единичные ошибки, самостоятельно исправляемые при собеседовании. Свободно оперирует знаниями в области построения отчетности и использования информационной поддержки управления портфелем проектов. Убедительно аргументирует свои ответы ссылками примеры из деятельности корпораций.</p>
--	--	---	---	--	---

**Таблица 6 – Критерии оценивания**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Учебная литература

- 7.1.1. Инвестиционное проектирование: основы теории и практики / А. П. Москаленко, С. А. Москаленко, Р. В. Ревунов, Н. И. Вильдяева. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 376 с. — ISBN 978-5-507-46440-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/310169>
- 7.1.2. Бурда, А. Г. Экономико-математические модели управления : учебник для вузов / А. Г. Бурда, С. Н. Косников. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 176 с. — ISBN 978-5-8114-5848-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/159465> — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 7.1.3. Колбин, В. В. Оценка и управление риском : учебник для вузов / В. В. Колбин, В. А. Ледовская. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 248 с. — ISBN 978-5-8114-8346-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/183203>
- 7.1.4. Яковлева, А. О. Информационные технологии в проектной деятельности : учебно-методическое пособие / А. О. Яковлева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 74 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171539>

### 7.2. Справочно-библиографическая литература.

- 7.2.1 ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. Текст : электронный // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс» : [сайт]. - URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200089605>
- 7.2.2 ГОСТ Р ИСО 21504:2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов» Текст : электронный // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс» : [сайт]. - URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200089605>

- 7.2.3 Литвин, Ю. И. Проектный менеджмент : теория и практика : учебное пособие и практикум для бакалавриата / Ю. И. Литвин - Москва : Прометей, 2020. - 240 с. - ISBN 978-5-907166-99-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907166998.html>
- 7.2.4 Журнал «Корпоративный менеджмент» Сайт: <https://www.cfin.ru/magazines/>

### 7.3. Методические указания, рекомендации и другие материалы к занятиям

- Методические рекомендации, разработанные преподавателем по дисциплине «Управление портфелем проектов корпорации»
- Методические рекомендации по организации аудиторной работы. Приняты Учебно-методическим советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г.
- Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов по дисциплине. Приняты Учебно-методическим советом НГТУ им. Р.Е. Алексеева, протокол № 2 от 22 апреля 2013 г.
- Учебное пособие «Проведение занятий с применением интерактивных форм и методов обучения», Ермакова Т.И., Ивашкин Е.Г., 2013 г.
- Учебное пособие «Организация аудиторной работы в образовательных организациях высшего образования», Ивашкин Е.Г., Жукова Л.П., 2014 г. Электронный адрес: [https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org\\_structura/upravleniya/umu/docs/metod\\_docs\\_ngtu/organizaciya-auditornoj-raboty.pdf](https://www.nntu.ru/frontend/web/ngtu/files/org_structura/upravleniya/umu/docs/metod_docs_ngtu/organizaciya-auditornoj-raboty.pdf)

## 8. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный процесс по дисциплине обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав по дисциплине определен в настоящей РПД и подлежит обновлению при необходимости).

### 8.1 Перечень информационных справочных систем

Таблица 7. Перечень электронных библиотечных систем

№	Наименование ЭБС	Ссылка к ЭБС
1	Консультант студента	<a href="http://www.studentlibrary.ru/">http://www.studentlibrary.ru/</a>
2	Лань	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
3	E-LIBRARY.ru	<a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>
4	TNT-ebook	<a href="https://www.tnt-ebook.ru/">https://www.tnt-ebook.ru/</a>

### 8.2 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства необходимого для освоения дисциплины

Таблица 8. Программное обеспечение

Программное обеспечение, используемое в университете на договорной основе	Программное обеспечение свободного распространения
Windows7 Pro для учебных заведений	Adobe Acrobat Reader DC-Russian;

<b>Программное обеспечение, используемое в университете на договорной основе</b>	<b>Программное обеспечение свободного распространения</b>
(подписка DreamSpark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14); Dr.Web (С/н 758S-TDJP-N7HB-ZH2F)	
Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655)	OpenOffice (FreeWare) <a href="https://www.openoffice.org/ru/">https://www.openoffice.org/ru/</a>

### 8.3 Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

В таблице 9 указан перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, к которым обеспечен доступ (удаленный доступ). Данный перечень подлежит обновлению в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

В данном разделе могут быть приведены ресурсы (ссылки на сайты), на которых можно найти полезную для курса информацию, в т.ч. статистические или справочные данные, учебные материалы, онлайн курсы и т.д.

**Таблица 9- Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование профессиональной базы данных, информационно-справочной системы	Доступ к ресурсу (удаленный доступ с указанием ссылки/доступ из локальной сети университета)
1	2	3
1	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	доступ из локальной сети
2	Центр раскрытия корпоративной информации	<a href="https://e-disclosure.ru/">https://e-disclosure.ru/</a>
3	Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс»	<a href="https://docs.cntd.ru/">https://docs.cntd.ru/</a>

## 9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ

В таблице 10 указан перечень образовательных ресурсов, имеющих формы, адаптированные к ограничениям их здоровья, а также сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования. При заполнении таблицы может быть использована информация, размещенная в подразделе «Доступная среда» специализированного раздела сайта НГТУ «Сведения об образовательной организации» <https://www.nntu.ru/sveden/accenv/>

Таблица 10 – Образовательные ресурсы для инвалидов и лиц с ОВЗ

№	Перечень образовательных ресурсов, приспособленных для использования инвалидами и лицами с ОВЗ	Сведения о наличии специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования
1	ЭБС «Консультант студента»	озвучка книг и увеличение шрифта
2	ЭБС «Лань»	специальное мобильное приложение - синтезатор речи, который воспроизводит тексты книг и меню навигации

## 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Учебные аудитории для проведения занятий по дисциплине, оснащены оборудованием и техническими средствами обучения

В таблице 11 перечислены:

— учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения;

— помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые должны оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную, информационно-образовательную среду НГТУ.

Таблица 11 – Оснащенность аудиторий и помещений для самостоятельной работы студентов по дисциплине

№	Наименование аудиторий и помещений для аудиторных и самостоятельной работы	Оснащенность аудиторий помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	<b>1305</b> Мультимедийная аудитория и компьютерный класс (для самостоятельной работы студентов, курсового проектирования, выполнения курсовых работ)	1. Персональные компьютеры PC AMD Athlon 64 X2 Dual Core Processor 4600+ 2.40 GHz/4 Gb RAM/ATI Radeon XI 200/HDD 250Gb/DVD-ROM, монитор 17", в составе локальной вычислительной сети, с подключением к интернету- 23шт. 2. Мультимедийный проектор. 3.Стол - 24шт 4.Стул- 24 5. Рабочее место-1 шт.	1. Windows 7 (подписка DreamSpark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14); 2. Консультант Плюс (Договор №28-13/17-358); 3. 1С предприятие 8.1 (лицензионное соглашение №800908353 с ЗАО «1С»); 4. Visual Studio 2008 (подписка DreamSpark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14); 5. Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655); 6. Dr.Web (C/н 758S-TDJP-N7HB-ZH2F )
2	<b>Читальный зал НТБ</b> - помещение для самостоятельной работы студентов	1. Рабочие места, оснащенные переносным оборудованием (ноутбук HP – 21 шт.) 2. ПК на базе Intel (R) CPU 2140, 1.6 ГГц., ОЗУ 2Гб, 160 Гб HDD, монитор17" – 1 шт. 3. ПК подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду университета	1. Microsoft Windows 10 Professional (подписка DreamSpark Premium, договор № 0509/КМР от 15.10.18) 2. ConsultantPlus(договор №0332100025421000113 от 10.01.22) 3. Техэксперт (Гражданско-правовой договор № 0332100025424000026 от 25.12.2024) 4. АИБС «МегаПро» версия 3. (Договор № 28-14/19-41 от 23 октября 2019г.) 5. MicrosoftOffice 2007 (Номер лицензии - 44804588) Предустановленная ОС 6. Microsoft Windows - 21 шт. 7. Dr.Web (C/н 758S-TDJP-N7HB-ZH2F)

№	Наименование аудиторий и помещений для аудиторных и самостоятельной работы	Оснащенность аудиторий помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
3	<b>1344</b> Мультимедийная аудитория – учебная аудитория для проведения семинарских занятий ул. Минина, дом 24, корп. 1, ауд. 1344	1. Доска маркерная; 2. Мультимедийный проектор Epson X12; 3. Компьютер PC с выходом на Epson X12, Intel Core7-3820/8 Gb RAM/NVIDIA GeForce GTX 560/HDD 500; 4. Парты – 12 шт.; 5. Посадочных мест -24 6. Рабочее место препод. – 1 шт.	1. Windows XP, Prof, S/P3 (подписка Dream Spark Premium, договор №Tr113003 от 25.09.14); 2. Microsoft Office Professional Plus 2007 (лицензия № 42470655); 3. Dr.Web (C/н 758S-TDJP-N7HB-ZH2F)

## 11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 11.1. Общие методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий (выбирается из приложения к РПД):

- проблемное обучение (дискуссии, проблемные лекции, работа в группах);
- разбор конкретных ситуаций (кейсов);
- использование аналитических задач.

При освоении курса допускается использование онлайн-курса «Управление портфелем проектов» НГТУ им. Р.Е. Алексева.  
<http://education.nntu.ru/course/view.php?id=686>

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с оценками, полученными в течение семестра. Студентам, выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

### 11.2. Методические указания для занятий лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины (Таблица 4). Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала. Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

В ходе лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала.

### **11.3. Методические указания по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа**

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях, работа над заданиями в группах.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков применения инструментов управленческого учета, составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий.

### **11.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы, представленной в Разделе 7.

В процессе самостоятельной работы при изучении дисциплины студенты могут работать на компьютере в специализированных аудиториях для самостоятельной работы (указано в таблице 11). В аудиториях имеется доступ через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) и электронной библиотечной системе (ЭБС), где в электронном виде располагаются учебные и учебно-методические материалы, которые могут быть использованы для самостоятельной работы при изучении дисциплины.

## **12. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **12.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе текущего контроля успеваемости**

#### **12.1.1. Перечень дискуссионных тем к лекционным и практическим занятиям**

##### Вопросы для подготовки к дискуссии

1. Какой информацией должен оперировать проектный офис и как она должна быть структурирована для обеспечения эффективного управления проектами в корпорации?
2. Какие программные средства существуют для обеспечения работы по управлению портфелем проектов?
3. Формализация процессов управления портфелем проектов. Аргументы «за» и «против».
4. Проблемы ресурсного обеспечения проектов.

5. Роли и обязанности структурного подразделения корпорации по управлению портфелем проектов.
6. Зрелость корпоративного управления и ее связь с управлением портфелем проектов.
7. Решает ли пилотный проект по информационному обеспечению управления портфелем проектов корпорации проблемы при внедрении проектного менеджмента?
8. Что влияет на эффективность проектных команд?
9. Портфельная матрица.
10. Критерии оптимизации в условиях неопределенности. Приведите примеры.

### 12.1.2. Типовые аналитические упражнения

**Задача 1.** Предприятие осуществило следующие действия в рамках реализации проекта:

- 1 Выпуск векселя 3 000 тыс.руб.
- 2 Эмиссионные затраты, затраты на размещение ЦБ 900 тыс.руб.
- 3 Дополнительная эмиссия привилегированных акций 10 000 тыс.руб.
- 4 Покупка оборудования 11 000 тыс.руб.
- 5 Транспортировка 500 тыс.руб.
- 6 Ремонт капитальный 1 000 тыс.руб.
- 7 Эксплуатационные затраты 1 000 тыс.руб.
- 8 Амортизационные отчисления 5 000 тыс.руб.
- 9 Отходы основного производства 700 тыс.руб.
- 10 Выручка от реализации продукции 15 000 тыс.руб.
- 11 Выплата дивидендов 200 тыс.руб.
- 12 Гашение векселя 3 500 тыс.руб.
- 13 Ликвидация оборудования 5 000 тыс.руб.

Определите операционный, инвестиционный, финансовый потоки реальных денег по проекту, а так же совокупный поток, охарактеризуйте полученные данные.

**Задача 2.** А) Для запуска нового продукта компания создает три проекта:

1. разработка конструкции нового продукта,
2. создание технологии производства нового продукта,
3. закупки оборудования для производства нового продукта.

Назначен генеральный менеджер, который ответственен за организацию производства опытной партии данного продукта в установленные сроки. Генеральному менеджеру подчиняются менеджеры всех трех проектов. Кроме того в его подчинении имеются работники, задачей которых является координация деятельности менеджеров проектов, анализ выполнения плана завершения проектов и качества результатов, оказание необходимой помощи менеджерам проектов. В описанной ситуации мы имеем дело с портфелем проектов или программой?

Б) Для обеспечения целевого прироста продаж компания запускает три проекта по созданию трех новых продуктов. Предполагается продавать данные продукты на разных рынках. Назначен менеджер, ответственный за обеспечение проектов ресурсами и достижение цели по приросту продаж компании. В его распоряжении имеются работники, занимающиеся сбором информации о ходе реализации и проблемах проектов. В данном случае мы имеем дело с портфелем проектов или программой?

**Задача 3.** Корпорация имеет портфель, состоящий из четырех проектов по созданию центров сбыта продукции на разных рынках, что должно обеспечить целевой рост прибыли. Все проекты завершены в срок и с требуемыми параметрами качества. Но в связи с падением спроса по причине пандемии компания потерпела убытки на всех рынках. Что можно сказать об успехе отдельных проектов и портфеля в целом?

**Задача 4.** Приведите примеры оценки достижения целей проекта разными методами. В каких случаях используется каждый из них?

**Задача 5.** Выберите направление проекта самостоятельно или из предложенных:

Вариант	Описание задания
1	Создание нового предприятия. Ваша компания планирует открыть свою фирму по производству квадрокоптеров для фотосъемки. Необходимо сформулировать миссию проекта, цели проекта, разработать дерево целей и структуру продукта проекта, провести анализ и дать предварительное технико-экономическое обоснование
2	Разработка нового продукта. Ваша компания по производству корпусной мебели. Тип производства – мелкосерийный. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной Ваша компания должна постоянно обновлять свой ассортимент. Разработайте проект проектирования и внедрения нового продукта. Сформулируйте миссию проекта, цели проекта, разработайте дерево целей и структуру продукта проекта, проведите анализ и дайте предварительное технико-экономическое обоснование
3	Внедрение новой информационной системы. Вы – директор торгового предприятия. Ваш бизнес развивается высокими темпами и возникла необходимость автоматизировать некоторые операции и внедрить на предприятии компьютерную технику, для этого необходимо разработать и реализовать проект по внедрению новой информационной системы. Вам необходимо сформулировать миссию проекта, цели проекта, разработать дерево целей и структуру продукта проекта, провести анализ и дать предварительное технико-экономическое обоснование.
4	Строительство кафе. Ваша компания решает открыть бизнес в сфере общественного питания. Работа в данной сфере услуг должна начаться со строительства здания кафе. Разработайте проект проектирования и строительства здания кафе.
5	Создание тура в рамках промышленного туризма на одно из ведущих предприятий машиностроительного комплекса в Нижегородской области. Туристическая компания, была ориентирована традиционные туры по России и в страны Европы. В связи с ростом интереса и увеличения государственной поддержки программ промышленного туризма, встал вопрос о новом продукте. Необходимо разработать и реализовать проект по внедрению нового проекта туристических услуг, для чего требуется сформулировать миссию проекта, цели проекта, разработать дерево целей и структуру продукта проекта, провести анализ и дать предварительное технико-экономическое обоснование.
6	Предложенный студентом проект.

В соответствии с выбранным вариантом сформулируйте миссию и цели проекта, постройте дерево целей. Для реализации поставленных целей, сформулируйте задачи проекта. При формировании целей проекта применяйте правило SMART: Specific – конкретная; Measurable – измеримая в смысле возможности при- менения измеримых индикаторов; Agreed upon – согласована всеми заинте- ресованными сторонами; Achievable – достижимая в смысле достаточно благоприятных внешних факторов; Realistic – реалистичная в смысле дос- таточности ресурсов проекта; Timed – определена дата достижения цели.

Для наглядного представления множества целей и задач постройте дерево (структуру) целей.

**Задача 6.** Подберите два альтернативных варианта по отношению к выбранному проекту. Проведите экспертную оценку альтернативных вариантов проекта. Полученные результаты занесите в таблицу.

Результаты экспертной оценки альтернативных проектов

№ п. п.	Характеристика, фактор	Показатель весомости	Номер проекта			Интегральная оценка		
			I	II	III	I	II	III
	Всего	$\Sigma=1$						

**Задача 7.** Выполните оценку следующих проектов методом индивидуальной экспертной оценки по 10-балльной шкале элементов критериев, представленных в таблице:

- проект модернизации цеха сборочного производства АО «ГАЗ»;
- проект реконструкции цеха по выпуску шасси АО «ГАЗ»;
- проект внедрения автоматизированного производства в кузовном цехе АО «ГАЗ».

Определите средние значения критериев (факторов) и общую оценку каждого проекта.

Выполните ранжирование данных проектов и определите наиболее перспективный.

Данные для оценки проекта Критерий (фактор)	Элемент	Оценка по 10 - балльной шкале	Среднее значение, балл
1	2	3	4
Стратегическое позиционирование	Степень соответствия проекта стратегии бизнес-единицы		
	Стратегическая значимость		
Преимущество продукта (конкурентное преимущество)	Уникальные функциональные черты продукта		
	Предоставляет больше выгод потребителю		
	Обеспечивает большее соответствие представлениям заказчика о полезности		
Привлекательность с точки зрения рынка	Размер рынка		
	Доля рынка		
	Рост рынка		
	Сила конкуренции		
Соответствие ключевым показателям компетентности	Соответствие маркетинговой политике		
	Соответствие технологическим возможностям		
	Соответствие производственным возможностям		
Технические достоинства	Технический отрыв		
	Техническая сложность		
	Техническая вероятность успеха		
Финансовые достоинства	Ожидаемая чистая приведенная стоимость (NPV)		
	Ожидаемая внутренняя норма прибыли (IRR)		
	Время окупаемости (PT)		
	Вероятность NPV, IRR, PT		
	Общая оценка проекта		

**Задача 8.** Определите средневзвешенные затраты на капитал для следующих условий:

- общий объем финансирования составляет 6 750 000 руб.

- из них на долю банковского кредита приходится 40%, остальная часть финансовых ресурсов получена от выпуска обыкновенных акций
  - банковский кредит в течении 5 лет должен быть погашен равными долями в размере 900 000 руб.
  - рыночная стоимость обыкновенных акций составляет 30 руб., в конце прошлого года выплачен дивиденд в размере 4.5 руб. В будущем специалисты ожидают увеличение темпа роста дивидендов до 6% в год.
- Корпоративный налог на прибыль составляет 20%.

**Задача 9.** Построить стрелочную диаграмму на основе заданных параметров предшествования, представленных в таблице.

Исходные данные для расчета Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
-	A	B, Г	Ж
-	B	Д, Е, Ж	З
A, Б	B	Д, Е	И
A, Б	Г	И, З	К
B, Г	Д	-	Л
B, Г	Е	A	М
-	О	О, И, З	Н

Упростить сетевой график. Построить диаграмму предшествования. Построить сетевой график. Упростить сетевую модель, добившись наименьшего количества лишних связей и пересечений. На основе своего варианта построить диаграмму предшествования.

**Задача 10.** Рассчитать секторным методом параметры сетевой модели на примере проекта, состоящего из шести операций.

Характеристика работ сетевого графика представлены в таблице.

Характеристики работ сетевого графика Предшествующая работа (H - I)	Рассматриваемая работа (I - J)	Длительность рассматриваемой работы T(I - J)
-	A	3
A	B	2
-	C	6
B, C	D	4
C	E	2
E	F	1
E	G	3

### 12.1.2. Типовые тестовые задания

1. Для обеспечения целевого прироста продаж корпорация запускает три проекта по созданию трех новых продуктов. Предполагается продавать данные продукты на разных рынках. Назначен менеджер, ответственный за обеспечение проектов ресурсами и достижение цели по приросту продаж компании. В его распоряжении имеются работники, занимающиеся сбором информации о ходе реализации и проблемах проектов. В данном случае мы имеем дело с портфелем проектов или программой?
2. Какой класс задач, требует найти множество независимых проектов (время не учитывается, то есть можно считать, что отбираемые проекты начинаются одновременно и реализуются параллельно), максимизирующих заданный критерий при известном ресурсном ограничении?

3. Имеются проекты (А-К), с показателями, сведенными в таблицу:

ИП	К	ЧДД	ВНД
А	2000	1500	23%
Б	5000	2800	28%
В	3000	1700	18%
Г	6000	3600	21%
Д	7000	5200	15%
Е	8000	6535	27%
Ж	6000	4500	19%
И	7000	6890	32%
К	9000	5625	25%

К– необходимые капиталовложения;

ЧДД – прогнозируемый чистый дисконтированный доход;

ВНД – внутренняя норма доходности проекта.

Выберите проекты в портфель по критерию максимального ЧДД портфеля, если инвестор обладает капиталом в 40 000 у.д.е., используйте критерий выбора по максимальному ЧДД проектов. Частичная реализация проектов допускается.

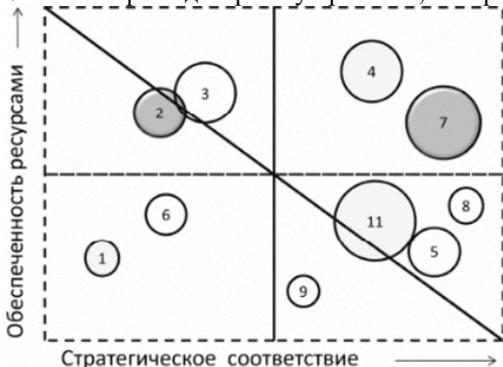
Какой получится ЧДД портфеля?

4. В теории оценки эффективности инвестиционных проектов критерий \_\_\_\_\_ претендует на роль универсального критерия выгодности проекта.

5. В крупных компаниях, где одновременно появляются сотни инновационных идей, необходима единая система их оценки и сравнения между собой. Какая модель управления портфелем проектов позволяет проанализировать идеи на первых стадиях, оценить их потенциал, отсеять неподходящие и сконцентрироваться только на самых перспективных. Таким образом, компания может более эффективно использовать свои ресурсы.

6. Какой метод стал первой попыткой рассмотрения неопределенности в расчетах проектного расписания, учитывал в себе неопределенность продолжительности работ; техника предлагала оценку распределения вероятностей общей продолжительности проекта (этапов проекта); а на основе полученных оценок можно было прогнозировать сроки завершения этапов проекта с желаемой вероятностью?

7. Рассмотрите диаграмму проектов, которые могли бы войти в портфель:



Размер круга - экономический эффект.

Цвет круга - уровень риска. Чем темнее цвет круга, тем выше риск проекта.

Какой проект является наиболее рискованным?

Достаточно ли ресурсов для реализации проекта 11?

8. Офисы какого типа обычно создаются для поддержки отдельных масштабных и сложных проектов; они ориентированы на один единственный проект, который является настолько сложным, что требует ведения нескольких календарно-сетевых графиков отдельных подпроектов, входящих в его состав, которые впоследствии должны быть интегрированы в единый график программы?

9. Корпорация имеет портфель, состоящий из четырех проектов по созданию центров сбыта продукции на разных рынках, что должно обеспечить целевой рост прибыли. Все проекты завершены в срок и с требуемыми параметрами качества. Но в связи с падением спроса по причине пандемии компания потерпела убытки на всех рынках. Что можно сказать об успехе отдельных проектов и портфеля в целом?

10. Компания имеет возможность инвестировать до 103 у. ед., при этом цена источников финансирования составляет 13%. Необходимо составить оптимальный инвестиционный портфель компании, если проекты не поддаются дроблению, но являются независимыми.

Проекты	Инвестиции 0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
А	93	34	42	31	27

B	56	45	56	41	36
C	59	67	84	62	54
D	64	28	35	26	23

11. Компания имеет возможность ежегодно инвестировать до 103 у. ед., при этом цена источников финансирования составляет 13%. Необходимо составить оптимальные инвестиционные портфели компании, распределив их по годам, если проекты А и С являются взаимоисключающими. Проекты могут быть реализованы частично. Для расчетов используйте временную оптимизацию.

Проекты	Инвестиции 0 год	1 год	2 год	3 год	4 год
A	93	34	42	31	27
B	56	45	56	41	36
C	59	67	84	62	54
D	64	28	35	26	23

12. Допустим, бюджет проекта составляет 500,000 руб. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 100,000 руб., а фактически было израсходовано 95,000 руб. При этом, согласно плану, на выполнение произведенных работ нужно было израсходовать 80,000 руб. Что можно сказать об отклонении по затратам при традиционном подходе?

13. Допустим, бюджет проекта составляет 500,000 руб. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 100,000 руб., а фактически было израсходовано 95,000 руб. При этом, согласно плану, на выполнение произведенных работ нужно было израсходовать 80,000 руб. Какой будет процент хода реализации проекта ?

14. Какие процессы обеспечивают интеграцию и организацию работы участников проектов и мобилизацию ресурсов для реализации плана программы в целом и достижения ожидаемых выгод?

15

. Кто устанавливает, к какому типу относиться проект по классификации?

### 12.1.5. Типовые кейс-задачи

#### Кейс 1.

Имеются проекты (А-К), с показателями, сведенными в таблицу:

ИП	К	ЧДД	ВНД
А	2000	1500	23%
Б	5000	2800	28%
В	3000	1700	18%
Г	6000	3600	21%
Д	7000	5200	15%
Е	8000	6535	27%
Ж	6000	4500	19%
И	7000	6890	32%
К	9000	5625	25%

К– необходимые капиталовложения;

ЧДД – прогнозируемый чистый дисконтированный доход;

ВНД – внутренняя норма доходности проекта.

- 1) Выбрать проекты в портфель по критерию максимального ЧДД портфеля, если инвестор обладает капиталом в 40 000 у.д.е., используя критерии выбора а) максимального ЧДД проектов; б) максимального ВНД проектов; в) максимального ИДД проектов.
- 2) Какую стратегию должен выбрать инвестор, если альтернативная стоимость его капитала 20% ? Предложения обоснуйте.

## Кейс 2.

1. Разработайте финансовую модель проекта.
2. Оцените безубыточность капиталовложений проекта. Оцените безубыточность операционной деятельности по шагам расчёта. Примите решение.
3. Рассчитайте показатели экономической эффективности проекта по денежному потоку от двух видов деятельности. Примите решение.
4. В случае необходимости подберите цену реализации продукции, обеспечивающую экономическую эффективность проекта. Повторите расчёты. Примите решение.
5. Для акционерного капитала, обеспечивающего **около 60%** потребности в инвестициях потребности в инвестициях, подберите схему финансирования для обеспечения финансовой реализуемости проекта. Кредит предоставляется банком под 25% годовых. Рассчитайте, при какой процентной ставке финансовая реализуемость не достигается?
6. Рассчитайте показатели эффективности участия в ИП, если дивиденды выплачиваются в размере 20 %..
7. Административные расходы принять в первый год эксплуатации 21 350 тыс. у.д.е., а при выходе на полную мощность 34 570 тыс. у.д.е.

### Варианты заданий к кейсу

Показатели	Ед. изм.	Номера вариантов									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Капитальные вложен 1) Железная дорога 2) Завод	Тыс. у.д.е.	2 000 5 500	5 000 6 500	2 800 4 200	4 000 6 000	3 000 4 200	3 400 4 800	3 800 5 200	3 600 4 500	3 200 4 800	4 800 6 500
Цена реализации	Тыс. у.д.е./шт	14	24	10	15	16	11	12	15	13	18
Производственная. Мощность	Шт.	2 000	1 000	3 000	1 500	2 200	4 000	300	2 600	3 300	1 000
Удельные затраты 1) Материалы 2) Заработная плата	Тыс. у.д.е.	6,2 3,5	11,2 5,0	4 2,5	5 3,6	8 4,5	4 2,5	4,6 2,8	5,8 4	5,3 3,4	7 4
Акционерный капитал.	Тыс. у.д.е.	4 000	8 000	5 000	6 000	4 500	5 000	6 000	6 000	6 500	7 000

## Кейс 3.

Опишите основное назначение каждого процесса управления портфелем проектов на основе анализа отдельных положений проекта национального Стандарта. Заполните таблицу ниже.

Процесс управления портфелем	Назначение процесса

**Кейс 4.** Разработайте фрагмент корпоративного стандарта УП для выбранного предприятия, используя следующую форму:

вход	процесс УП	выход	документ	исполнитель

Проведите критический анализ фрагментов корпоративного стандарта УП, разработанного другими членами вашей группы. Сформулируйте предложения по улучшению анализируемых фрагментов.

**Кейс 5.** Какие ролевые нагрузки вы можете предложить для обеспечения процесса управления портфелем проектов в корпорации?

---



---



---



---

Пропишите обязанности для данных ролей, заполнив таблицу ниже.

РОЛЬ	ОБЯЗАННОСТИ

**Кейс 6.**

Предложите кто, какую информацию и в какой форме должен предоставлять в рамках отчета по портфелю проектов в корпорации.

Заполните таблицу представленную ниже:

Форма отчетности	Кто предоставляет	Какая информация содержится в отчете	Кому передается отчет

**Кейс 7.**

1. Как вы думаете, какие проблемы возникают на предприятиях, реализующих портфель проектов? В результате опроса коллег и собственных наблюдений сформулируйте основные проблемы

---



---



---



---



группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвала "командной ролью", гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами Белбин выделила и описала восемь командных ролей, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы. Эти восемь ролей условно были названы так:

Реализатор

Координатор

Творец

Генератор идей

Исследователь

Эксперт

Дипломат

Исполнитель

Специалист

Пройдите тест и определите свою роль в проектной группе.

### **ТЕСТ БЕЛБИНА на определение групповых ролей.**

Этот тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3м или 4м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

#### **Подсчёт баллов**

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в итоговую таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

#### **Блок 1. Что я могу предложить команде:**

10		Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые
11		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12		Один из моих главных активов — продуцировать новые идеи
13		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14		Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

#### **Блок 2. Что характеризует меня как члена команды:**

20		Я чувствую себя неудобно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом

24		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

### **Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:**

30		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31		Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33		От меня всегда, можно ожидать чего-либо оригинального
34		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду
35		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37		На меня всегда можно положиться на завершающем, этапе работы

### **Блок 4. Моё отношение и интерес к групповой работе:**

40		Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в
42		Обычно я. могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43		Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45		Я стремлюсь все, что я: делаю, доводить до совершенства
46		Я готов использовать контакты вне группы
47		Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решения

### **Блок 5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:**

50		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54		Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое

55		Я могу" убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56		Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания
57		Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

#### Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое:

60		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63		Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если ж чувствую, что группа не прогрессирует
67		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

#### Блок 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

#### Итоговая таблица

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45

5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Итого								

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Представьте отчет по кейсу в следующем виде:

- 1) Заполненная Итоговая таблица
- 2) Вывод о групповой роли
- 3) Вывод о поддерживающей роли
- 4) Характеристика группой роли
- 5) Соответствие определенной роли действительности (ваша собственная оценка).
- 6) Определите основные обязанности менеджера по проекту.
- 7) В чем заключается эффективное управление командой проекта?

Кейс 7. Компания «Мир детства» занимается производством оборудования для детских площадок. Компания начинала свой бизнес 20 лет назад группой друзей как ООО, затем была преобразована в акционерное общество. Компания является самым крупным игроком на Нижегородском рынке. В рамках федеральной программы импортозамещения компании удалось поднять свою долю на рынке до 29% в 2016 году, но к 2020 с приходом новых инвестиций и конкурентов на рынок её доля упала до 26%, 2022 год также принес сокращение доли рынка до 23%. Ключевые конкуренты предлагают оборудование, соответствующее европейским нормам экологичности и безопасности. Учитывая растущие законодательные требования, конкуренты выигрывают крупные тендеры на поставки. Кроме того, конкуренты предлагают услуги по монтажу и пост-продажному обслуживанию оборудования. Сейчас в компании запущено около 30 проектов разработки нового оборудования, но до стадии реализации и выпуска продукции дошло из них только 12. Не хватает ресурсов, в первую очередь управленческих. Кроме того, 7 из 12 реализованных проектов показали нулевой или отрицательный финансовый результат. Анализ показал, что сейчас большинство проектов запускается без оценки их ценности и стоимости. Кроме того, некоторые проекты, запущенные в смежных подразделениях, по сути дублируют друг друга и создают внутреннюю конкуренцию. Анализ рынка каждое подразделение проводит самостоятельно. Отсутствуют единые стандарты проектной документации, не используется общепринятая терминология. Программное обеспечение по управлению проектами применяется только отдельными энтузиастами. Коллегиального органа по утверждению проектов в компании нет. Ранее была предпринята попытка создания проектного офиса для разработки и поддержки единого стандарта проектного управления, но руководитель проектного офиса со временем был «вытеснен» из компании менеджерами-старожилами как «мешающее звено», стандарты не прижились, сотрудники были уволены или разобраны по другим подразделениям.

Компания ставит своей целью увеличить долю на рынке до 35% к 2025 году за счет выпуска новых типов оборудования и внедрения новых форматов услуг, пока отсутствующих на рынке. Для этого нужно довести реализацию новых проектов до 50 в год, из них финансово успешных должно быть не менее 80%. Руководитель компании понимает, что эта цель достижима только при значительных инвестициях, в том числе и

своего личного времени.

Вопросы:

1. Оцените уровень зрелости КСУП в компании. Обоснуйте.
2. Сформулируйте требования к КСУП, учитывая стратегические цели компании.
3. Перечислите основных заинтересованных лиц повышения зрелости КСУП.
4. Предложите коллегиальные органы для управления проектами. Обозначьте их полномочия.
5. Зафиксируйте показатели, по которым можно будет измерить эффективность КСУП

## **12.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе промежуточной аттестации по дисциплине**

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен.

Экзамен может осуществляться в виде компьютерного тестирования, либо в устно-письменной форме.

Устно-письменная форма по экзаменационным билетам предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

### **Перечень вопросов и заданий для подготовки к экзамену (УК-2, ИУК -2.1,2.2, 2.4, 2.5): Контекст и потребность в управлении портфелем проектов. Основные концепции управления портфелем проектов.**

1. Понятие портфеля проектов. Примеры.
2. Отличие портфеля проектов и программы. Приведите пример.
3. Портфель проектов как мост. Приведите пример.
4. Портфель проектов как хаб. Приведите пример.
5. Структура портфеля проектов.
6. От каких факторов зависит принятие решения о необходимости внедрения управления портфелем проектов в корпорации.
7. Ресурсное обеспечение и ограничения портфеля проектов.
8. Реализация стратегии компании через портфель проектов.
9. Стратегические разрывы и управление проектами.
10. Проекты развития и проекты роста. Приведите примеры.
11. Роли в управлении портфелем проектов корпорации.
12. Фокусирование портфеля, программы, проекта.
13. Оценка показателей исполнения портфеля проектов.
14. Доходность и риск портфеля.
15. Стандарт PMI по управлению портфелем проектов.
16. Национальные стандарты по управлению портфелем проектов.
17. Группы процессов управления портфелем проектов. Области знаний управления портфелем проектов.
18. Процессы выравнивания.
19. Процесс идентификации.
20. Ключевые дескрипторы проекта.
21. Процесс категоризации. Критерии категоризации проектов.
22. Процесс оценки проектов.
23. Идентификация портфельных рисков и анализ портфельных рисков.
24. Процесс и инструменты приоритизации.

### **(ПК-4, ИПК -4.5)**

25. Управление рисками портфеля.

26. Процесс и инструменты балансировки.
27. Группа процессов мониторинга и контроля.
28. Создание «меню» проектов.
29. Группа процессов обеспечения управления портфелем.
30. Группа процессов формирования портфеля проектов.
31. Жизненный цикл управления портфелем проектов корпорации.
32. Принципы портфельного менеджмента.
33. Идеализированное проектирование.
34. Структура отчетности о состоянии портфеля проектов.
35. Компоненты системы управления портфелем проектов корпорации.
36. Финансовые и экономические показатели оценки проектов.
37. Оценка уровня управления портфелем проектами в корпорации.
38. Роль проектного офиса в корпорации.
39. Динамическое ранжирование.
40. Скорринговые модели.

**ПРИМЕР БИЛЕТА:**

Нижегородский государственный технический университет  
им. Р.Е. Алексеева

Дисциплина «Управление портфелем проектов корпорации»

Билет № 0

1. Особенности управления портфелем проектов в сравнении с отдельными проектами и программами.
2. Матрица экстерналичных эффектов.

Зав. кафедрой

Преподаватель

**Примерный тест для итогового тестирования (УК-2, ИУК -2.1,2.2, 2.4, 2.5, ПК-4, ИПК - 4.5):**

1. К общим признакам проекта относят:
  - а) ограниченная во времени цель;
  - б) ограниченная по ресурсам продолжительность проекта
  - в) плановость?
2. Проект считается успешным когда:
  - а) проект удовлетворяет требованиям заинтересованных лиц, или превосходит их ожидания;
  - б) произведен продукт проекта;
  - в) спонсор проекта объявил об окончании проекта?
3. ... – документ, разработанный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта право использовать ресурсы организации для выполнения работ.
  - а) план управления проектами; б) устав проекта;
  - в) расписание проекта?
4. ... – организационная структура команды проекта, в том числе некоторые участники и административно- управленческий персонал.
  - а) командный состав проекта;
  - б) команда управления проектом; в) команда менеджмента проекта?
5. Выберите правильную последовательность стадий существования команды проекта:
  - а) образование, нормализация деятельности, интенсивное формирование, трансформация, исполнение планов по реализации проектов;

- б) образование, интенсивное формирование, нормализация деятельности, исполнение планов по реализации проектов, трансформация;
- в) интенсивное формирование, образование, нормализация деятельности, трансформация, исполнение планов по реализации проектов?
6. К стандартам управления проектами относят:
- а) RUP;  
б) PJM;  
в) PMI?
7. К технологиям управления проектами относят:
- а) PMI;  
б) IPMA; в) RUP?
8. Выберите правильную последовательность процесса структуризации проекта:
- а) определение проекта, уровень детализации, структура процесса, организационная структура;  
б) определение проекта, уровень детализации, организационная структура, структура процесса;  
в) структура процесса, определение проекта, уровень детализации, организационная структура?
9. Главной функцией процесса завершения является:
- а) проведение проверки в части соответствия результатов проекта – проектным требованиям;  
б) проведение послепроектного анализа для документирования успеха;  
в) формальное завершение проекта и распространение информации среди его участников?
10. Укажите недостающую проектную роль:
- а) координатор; б) спонсор;  
в) консультант?
11. Среди приведенных функций укажите только те, которые принадлежат проектному менеджменту?
- А) ответственность за возникшие изменения; Б) устойчивый круг задач;  
В) успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов;  
Г) ответственность за пакет межфункциональных задач; Д) преобладание нестандартной деятельности.
12. Целью проектного анализа является:
- А) определение наличия альтернативных технических решений; Б) оценка финансовой реализуемости проекта;  
В) составление бюджета проекта;  
Г) определение результатов (ценности) проекта; Д) стратегический анализ проектного окружения; Е) все ответы верны.
13. Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают варианты проекта с точки зрения:
- А) их финансовой реализуемости; Б) сроков реализации;  
В) простоты реализации; Г) их стоимости;  
Д) их прибыльности; Е) отсутствия рисков.
14. Эффективность инвестиционного проекта – это категория отражающая:
- А) соответствие проекта целям и задачам его участников; Б) уровень доходности проекта;  
В) результаты реализации проекта.
15. Эффективность проекта может быть:
- А) коммерческой; Б) бюджетной;  
В) организационной; Г) социальной;

Д) экономической; Е) финансовой;

Ж) все ответы верны.

16. Класс задач, где требуется найти множество независимых проектов (время не учитывается, то есть можно считать, что отбираемые проекты начинаются одновременно и реализуются параллельно), максимизирующих заданный критерий при известном ресурсном ограничении:

а) задачи о ранце;

б) задачи распределения ресурса на сетях;

в) задачи выбора моментов времени начала операций; г) задача минимизации упущенной выгоды.

17. Согласно стандарту OMP3 (PMI) выделяются уровни зрелости компании, реализующей проектный подход:

а) управление проектами (PM3 = Project Management Maturity Model);

б) управление программами и проектами (P2M3 = Programme and Project Management Maturity Model);

в) управление портфелями, программами и проектами (P3M3 = Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model);

г) все ответы верны.

18. На подуровне зрелости организация должна иметь собственные центрально контролируемые процессы и настраивать новые проекты (программы, портфели) под эти процессы:

а) «начальный процесс»;

б) «повторяющийся процесс»; в) «определенный процесс»; г) «управляемый процесс»;

д) «оптимальный процесс».

19. Модели управления портфелем и программой по объекту применения могут классифицироваться следующим образом:

а) управление целевой программой;

б) управление программой, являющейся частью бизнес цикла; в) управление портфелем независимых проектов;

г) управление портфелем зависимых проектов; д) все ответы верны.

20. Подразделение основных целей проекта, определенных в констатации целей, на отдельные, более детальные компоненты:

а) планирование; б) ИСР проекта; в) декомпозиция;

г) «дерево целей и задач».

21. Декомпозиция целей позволяет:

а) повысить точность стоимостных, временных и ресурсных оценок;

б) создать основу для измерения результатов и управления исполнением проекта, в том числе и для применения методики освоенного объема;

в) обеспечить четкую систему ответственности, поставив каждой детальной цели непосредственного исполнителя и ответственного;

г) все ответы верны.

22. Вставьте пропущенные слова. Управление портфелем проектов отличается от управления проектами \_\_\_\_\_ проектов. В первом случае управление производится всем множеством одновременно реализующихся проектов для достижения общей бизнес-цели, во втором \_\_\_\_\_, где главный результат - это завершение.

23. Множество проектов и программ, объединенных для удобства управления:

а) система проектов;

б) проектная деятельность; в) портфель проектов;

г) проектная программа.

24. Централизованное координированное управление взаимосвязанными проектами для достижения стратегических выгод и целей программы:
- а) управление программой; б) проектный менеджмент;
  - в) программный менеджмент; г) моделирование проектов.
25. \_\_\_\_\_ обеспечивают интеграцию и организацию работы участников проектов и мобилизацию ресурсов для реализации плана программы в целом и достижения ожидаемых выгод:
- а) процессы инициации;
  - б) процессы планирования;
  - в) процессы организации исполнения; г) процессы мониторинга и контроля; д) процессы завершения.
26. Как правило, при принятии решения об одобрении (отклонении) программы рассматриваются следующие факторы:
- а) стратегическое соответствие долгосрочным целям организации; б) анализ выгод: определение выгод, планирование их достижения;
  - в) предварительный бюджет, необходимый для реализации программы; г) общий объем доступных ресурсов; риски, связанные с программой; д) все ответы верны.
27. Проектный подход к организации достижения целей позволяет:
- а) выделять конкретные, значимые для компании, достижимые в обозримый период цели; определять потребность и эффективно планировать выделение ресурсов для достижения целей;
  - б) организовывать взаимодействие исполнителей в рамках проекта; осуществлять оперативный контроль достижения целей, выявлять негативные тенденции и своевременно принимать управленческие решения по их устранению;
  - в) повысить ответственность руководителей и исполнителей за достижение конечных, а не промежуточных целей;
  - г) все ответы верны.
28. В теории оценки эффективности инвестиционных проектов критерий \_\_\_\_\_ претендует на роль универсального критерия выгодности проекта: а) NPV;
- б) ECV;
  - в) визуальный;
  - г) все ответы верны.
29. Одной из модификаций чистой текущей стоимости для оценки эффективности проектов разработки новых продуктов является \_\_\_\_\_ (ожидаемая \_\_\_\_\_ коммерческая стоимость проекта):
- а) NPV;
  - б) ECV;
  - в) визуальный;
  - д) все ответы верны.
30. Логико-математическое описание объекта, которое может быть использовано для экспериментирования на компьютере в целях проектирования, анализа и оценки функционирования объекта:
- а) имитационная модель; б) аналитическая;
  - в) модель Монте-Карло;
  - г) модель Stage-Gate™ process.
31. Модель управления портфелем разработана для улучшения управления портфелем инновационных проектов и активно применяется в большом количестве компаний:
- а) Бадри-Девиса селекции проектов; б) отраслевого развития;
  - в) Stage-Gate™ process;
  - г) формирования портфеля проектов К. и М. Радулеску.

32. Данная модель была разработана для выбора проектов информационных систем в здравоохранении:
- а) Бадри-Девиса селекции проектов;
  - б) отраслевого развития; в) Stage-Gate™ process;
  - г) формирования портфеля проектов К. и М. Радулеску.
33. Циклический процесс выбора и управления оптимальным набором проектно-ориентированных инвестиций, дающих максимальную полезность:
- а) процесс управления портфелем проектов; б) определение перечня проектов;
  - в) анализ;
  - г) оптимизация.
34. Ежедневно или еженедельно получающий отчеты о состоянии проектов и скорректированные графики их выполнения для составления на их основе обобщенных отчетов о состоянии портфеля проектов в целом:
- а) офис управления проектами; б) портфель проектов;
  - в) процесс управления портфелем проектов; г) управление портфелем проектов.
35. Наличие в организации офиса управления проектами способно приносить следующие выгоды и преимущества:
- а) внедрение в должной степени формализованных и устойчивых процедур управления проектами;
  - б) повышение эффективности выполнения проектов в части обеспечения требуемого содержания, сокращения стоимости и продолжительности, использования трудовых ресурсов;
  - в) внедрение современных подходов к управлению проектами; повышение прибыльности работы организации;
  - г) все ответы верны.
36. Офисы данного типа обычно создаются для поддержки отдельных масштабных и сложных проектов; они ориентированы на один единственный проект, который является настолько сложным, что требует ведения нескольких календарно-сетевых графиков отдельных подпроектов, входящих в его состав, которые впоследствии должны быть интегрированы в единый график программы:
- а) проектный офис;
  - б) проектный офис бизнес единицы; в) офис управления проектам;
  - г) все ответы верны.
37. Роль одного из участников офиса управления проектами - обеспечение технического руководства по применению всех средств управления проектами, имеющимися в распоряжении ОУП, включая программные средства календарно-сетевого планирования проектов, и обучение пользованию ими:
- а) руководитель портфеля проектов;
  - б) руководитель офиса управления проектами;
  - в) главный специалист по управлению проектами;
  - г) главный специалист по средствам управления проектами.
38. Обслуживание потребителей услуг ОУП, осуществляет информационную поддержку руководителей и исполнителей проектов по их запросам:
- а) руководитель портфеля ресурсов;
  - б) специалист справочного бюро ОУП; в) методист;
  - г) наставник.
39. Получают доступ к процессам, обзору портфеля их набора проектов и детальному анализу распределения ресурсов между ними:
- а) руководители всех уровней, включая генерального директора, ит-директора, финансового директора и т.д.;
  - б) проектные офисы (офисы первого и второго уровней); в) руководители проектов;
  - г) участники команд проектов.

40. Ограничение по требуемому числу проектов в портфеле и количеству проектов, соответствующих стратегическим целям компании; в модели используется матрица взаимозависимостей проектов, для определения доходов, полученных от реализации проектов портфеля:

- а) оптимизационная модель;
- б) сбалансированность портфеля; в) портфельные издержки;
- г) доход портфеля.

41. Данная модель включает в себя доход от каждого проекта по годам, однако, доход, формируемый проектом, зависит от года, в который начат проект:

- а) оптимизационная модель;
- б) сбалансированность портфеля; в) портфельные издержки;
- г) доход портфеля.

42. Метод разработанный в середине 20-ого века, стал первой попыткой рассмотрения неопределенности в расчетах проектного расписания, учитывал в себе неопределенность продолжительности работ; техника предлагала оценку распределения вероятностей общей продолжительности проекта (этапов проекта); а на основе полученных оценок можно прогнозировать сроки завершения этапов проекта с желаемой вероятностью:

- а) GERT;
- б) Монте-Карло; в) PERT;
- г) SWOT.

43. Что такое реестр проектов?

44. Может ли портфель проектов включать в себя подпроекты?

45. Для чего используется классификация проектов?

- А) для детализации
- Б) для более качественного описания проекта
- В) для создания системы мотивации
- Г) для формирования команды проекта

46. Кто устанавливает, к какому типу относиться проект по классификации.

### **Регламент проведения промежуточной аттестации в форме компьютерного тестирования**

Кол-во заданий в банке вопросов	Кол-во заданий, предъявляемых студенту	Время на тестирование, мин.
<i>Не менее 46</i>	<b>30</b>	60 мин.

В ходе подготовки к промежуточной аттестации обучающимся предоставляется возможность пройти тест самопроверки. Тест для самопроверки по дисциплине размещен в на сайте <https://onlinetestpad.com/ru/test/6078-upravlenie-proektami-promezhutochnyj-kontrol> в свободном для студентов доступе.