

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра организационного развития

**УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ КОРПОРАЦИИ**

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная , заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

# УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ КОРПОРАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. экон. наук, доцент *Т.М. Алиева*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
организационного развития  
№ 5 от 12.11.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
2.	Структура дисциплины	7
3.	Содержание дисциплины	7
4.	Образовательные технологии	9
5.	Оценка планируемых результатов обучения	10
5.1.	Система оценивания	10
5.2.	Критерии выставления оценок	11
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	13
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	19
6.1.	Список источников и литературы	19
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	20
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	21
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	22
9.	Методические материалы	24
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	24
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	29
9.3.	Иные материалы	29
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	35

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Целью* данной дисциплины является подготовка магистров, владеющих основными современными методами управления проектами корпорации и имеющими практические навыки использования этих методов.

*Задачи* дисциплины:

- ознакомить магистрантов с теоретическими основами управления проектами;
- научить решать практические управленческие задачи с использованием проектных методов в области корпоративного менеджмента;
- формирование компетенций и умений по разработке портфеля проектов корпорации.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2. Обеспечивает координацию и реализацию проектов на основе портфельного подхода	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– основы управления проектами;</li><li>– методы портфельного анализа;</li><li>– коммуникативные технологии по координации совместных действий</li></ul> <i>Должен уметь:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– владеть современными методами и средствами управления проектами;</li><li>– проводить анализ портфельного баланса; результативно решать организационные задачи на всех стадиях жизненного цикла проекта</li></ul> <i>Должен владеть:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– технологиями организации</li></ul>

		<p>проектной деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами портфельного анализа;</li> <li>– практиками расстановки и выбора приоритетов реализации проектов</li> </ul>
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
Тип задач проф. деятельности:	организационно-управленческий	
ПК-4. Способен определять и осуществлять реализацию стратегического развития административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ПК-4.5. Разрабатывает и принимает управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– основы риск-менеджмента;</li> <li>– основы управления проектами и изменениями;</li> <li>– механизмы построения информационных систем и особенности работы с ними;</li> <li>– передовой отечественный и зарубежный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать свою деятельность с точки зрения эффективности ее конечных результатов;</li> <li>– разрабатывать подходы, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;</li> <li>– разрабатывать мероприятия, способствующие повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами и технологиями разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– подходами, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных</li> </ul>

		знаний и экспертных источников информации; – инструментами повышения эффективности управления
--	--	--

### **1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы**

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

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Разработка и принятие управленческих решений», «Технологии проектного управления» и др.

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: «Управление бизнес-процессами в корпорации», «Корпоративное прогнозирование и планирование» и др., а также прохождения практики по профилю профессиональной деятельности.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	12
3	Семинары	18
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3,4	Лекции	6
3,4	Семинары	6
Всего:		12

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 128 академических часов.

## 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
---	---------------------------------	------------

1.	<p>Основные понятия проектного менеджмента и системная организация портфеля проектов в корпорации</p>	<p>Базовые понятия проектного менеджмента. Управление проектами как управление изменениями в корпорациях.</p> <p>Менеджер проекта и команда проекта: их основные функции.</p> <p>Проект как системный объект. Факторы дальнего и ближнего окружения проекта, внутренняя среда проекта. Классификация проектов. Проекты и программы в корпоративном менеджменте и их особенности.</p> <p>Стратегия портфеля проектов. Основные структуры и модели проекта в корпорации.</p> <p>Основные фазы жизненного цикла проекта. Жизненный цикл портфеля проектов и программ с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта).</p>
2.	<p>Критерии экономической эффективности портфеля проектов</p>	<p>Особенности определения денежных потоков проекта. Денежные потоки проекта от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности корпораций. Финансовый профиль проекта. Условие финансовой реализуемости проекта.</p> <p>Основные принципы и методы анализа экономической эффективности проектов. Инструментарий анализа эффективности портфеля проектов.</p> <p>Понятие ценности денег во времени. Методы расчета основных критериев экономической эффективности проектов: чистый дисконтированный доход проекта (NPV), индекс рентабельности проекта (PI), внутренняя норма доходности проекта (IRR), срок окупаемости проекта (PB), дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.</p>
3.	<p>Методы детального и сетевого планирования портфеля проектов корпорации</p>	<p>Основные правила детального планирования выполнения проектов. Принципы проведения декомпозиции проектов. Понятие о разработке иерархической структуры работ (WBS). Основные принципы построения WBS. Критерии определения понятия «пакет работ». Кодирование элементов и уровней WBS.</p> <p>Характеристика основных видов ресурсов на этапе детального планирования. Разработка организационной</p>

		<p>структуры проекта (OBS).</p> <p>Понятие о сетевом графике типа операции (работы) в узлах</p> <p>Операции слияния, параллельные операции, дробящиеся операции.</p>
4.	<p>Особенности количественного и качественного анализа корпоративных проектных рисков</p>	<p>Основные понятия в области неопределенности и риска проектов. Классификация рисков портфеля проектов.</p> <p>Методы качественного анализа проектных рисков. Метод экспертных оценок. Метод аналогий. SWOT-анализ.</p> <p>Методы количественного анализа проектных рисков. Точка безубыточности, ее определение и влияние ее положения на риск и устойчивость проекта. Анализ чувствительности проекта и его сущность, понятие об эластичности показателей эффективности проекта. Анализ сценариев проекта как метод анализа рисков. Вероятностные меры (характеристики) рисков. Метод Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использование для анализа рисков. Метод анализа рисков, использующий построение дерева решений проекта. Методы учета риска, использующие коррекцию ставки дисконтирования. Основные факторы, влияющие на риск портфеля проектов и величину «премии за риск».</p> <p>Основные методы управления портфельными рисками: диверсификация, страхование, распределение рисков, лимитирование, эккаунтинг.</p>

#### **4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (кейс-задачи, дискуссии, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов

научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

<i>Форма контроля</i>	<i>Макс. количество баллов</i>	
	<i>За одну работу</i>	<i>Всего</i>
Текущий контроль:		
- устный и письменный блиц-опрос (тестирование)	5 баллов	15 баллов
- участие в дискуссии на семинаре и коллоквиуме	2 балла	10 баллов
- решение кейс-задач на семинарах и в ходе контрольной работы	5 баллов	15 баллов
- подготовка контрольных работ	10 баллов	20 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

<i>№ п/п</i>	<i>Контролируемые разделы дисциплины</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>
1	Основные понятия проектного менеджмента и системная организация портфеля проектов в корпорации	Блиц-опрос, презентация докладов, участие в дискуссии
2	Критерии экономической эффективности портфеля проектов	Тестирование, Контрольная работа

3	Методы детального и сетевого планирования портфеля проектов корпорации	Собеседование- дискуссия с разбором кейс-задач
4	Особенности количественного и качественного анализа корпоративных проектных рисков	Семинар-коллоквиум, собеседование

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2. Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А, В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по

	(хорошо)»/ «зачтено»	<p>существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D, E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F, FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### *Текущий контроль*

При оценивании *устного блиц-опроса на коллоквиуме и участия в дискуссии* на практическом занятии учитываются:

- степень раскрытия темы выступления (0-2 балла);
- знание содержания обсуждаемых проблем, умение использовать ранее изученный теоретический материал и терминологию научных исследований (0-2 балла).
- стиль и логика изложения материала, грамотность речи (0-1);

При *разборе кейс-задач* учитывается:

- полнота выполненного задания (0-5 балла);
- обоснованность расчетов по заданию (0-5 баллов);
- умение сделать вывод, привести аргументы и рассуждения по ходу разбора и защиты ситуации (0-5 баллов);

При *оценке рефератов и научных докладов* учитывается:

- полнота и точность раскрытия исследования, правильное определение объекта и предмета исследования (0-5)
- степень структурированности материала и научности изложения (0-5)
- оформление работы (наличие введения, заключения, основных разделов, списка литературы) (0-5)

#### *Промежуточная аттестация (зачет)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 2 вопроса (теоретического и практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание освоено не полностью, знание материала носит фрагментарный характер, имеются явные ошибки в ответе (до 5 баллов);

- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (до 10 баллов);

- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов (до 15 баллов);

- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по оригинальному плану, обоснован, дается ссылка на источники (20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 30% правильного решения (0-5 баллов);

- ответ содержит 31-79 % правильного решения (6-15 баллов);

- ответ содержит 80% и более правильного решения (15- 20 баллов).

*Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности*

По итогам изучения каждого модуля (темы 1-4) проводятся устные и письменные блиц-опросы в рамках контрольных вопросов по дисциплине.

### **Вопросы для дискуссии на семинарах**

1. Каковы основные характеристики проекта в корпорации?
2. Как Вы понимаете фразу «управление проектами – это управление изменениями»?
3. Укажите основных участников проекта и их функции.
4. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта?
5. По каким признакам можно классифицировать проекты?
6. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта.
7. Каковы основные задачи и назначение бизнес-плана проекта?
8. Опишите примерную структуру бизнес-плана коммерческого проекта.

9. Каково содержание финансово-экономического раздела бизнес-плана?
10. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности корпорации.
11. В чем состоит условие финансовой реализуемости портфеля проектов?
12. Какие Вы знаете виды эффективности проекта?
13. Каковы основные принципы анализа эффективности проектов?
14. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?
15. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования денежных потоков проекта?
16. Назовите основные критерии эффективности проектов.
17. Как определяется чистый дисконтированный доход проекта (NPV)?
18. Как зависит NPV от ставки дисконтирования? (нарисуйте примерный график).
19. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение и экономический смысл.
20. Внутренняя норма доходности проекта (IRR), определение этого критерия, и экономический смысл.
21. Как связаны срок окупаемости проекта (PP) и его риск?
22. Коэффициент эффективности инвестиций проекта (ARR) и его определение.
23. Каковы основные принципы определения ставки дисконтирования при анализе проектов?
24. В чем состоит понятие средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и как определить средневзвешенную стоимость капитала?
25. По каким критериям производится сравнение проектов, их ранжирование и отбор для дальнейшего финансирования портфеля?
26. Какие виды зависимостей существуют между проектами в рамках портфеля?
27. Назовите основные этапы работ по минимизации проектных рисков.
28. Назовите основные методы управления рисками.

29. Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
30. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
31. Как определить точку безубыточности проекта?
32. Как влияет положение точки безубыточности на риск и устойчивость проекта?
33. В чем состоит анализ чувствительности проекта?
34. Как определяется эластичность показателей эффективности проекта?
35. В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков?
36. Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта?
37. Назовите основные факторы, влияющие на риск проекта и величину «премии за риск».
38. Какие Вы знаете особенности оценки рисков портфеля проектов?
39. Назовите основные источники финансирования проектов в корпорации.
40. Назовите основные организационные структуры управления проектами в корпорации.
41. Каковы основные принципы формирования команды проекта.
42. Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
43. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение?
44. Что такое критический путь проекта?
45. Как рассчитать критический путь портфеля проектов?

### **Примеры кейс-задач**

Кейсы представляют собой задание по оценке эффективности и рисков проекта. Кейс представляет собой индивидуальный вариант для группы магистрантов, содержащий теоретический вопрос и практическое задание.

### *Варианты теоретических вопросов к кейсам-задачам*

1. Охарактеризуйте примерную структуру проектного бизнес-плана развития корпорации.
2. Выделите особенности определения общественной и коммерческой эффективности корпоративного проекта.
3. Раскройте понятие чистого дисконтированного дохода проекта (NPV), его экономический смысл, достоинства и недостатки.
4. Определите основные источники финансирования проектов для конкретной корпорации. Определите собственные и привлеченные источники финансирования для проектов корпорации.
5. Сформулируйте условие финансовой реализуемости портфеля проектов в конкретной корпорации.
6. Определите основные виды проектных рисков при реализации портфеля проектов в конкретной корпорации.

### *Вариант практического задания к кейсам-задачам по теме 2 и 3*

Портфель проектов корпорации включает 5 проектов. Оценить доходность и риск портфеля, если известны показатели чистого дисконтированного дохода (NPV) проектов и отклонения их от данных значений (коэффициент вариации, КВ). Исходные данные проектов представлены в таблице:

Номер проекта	1	2	3	4	5
NPV, млн. руб.	100	600	400	300	200
Отклонения (КВ), %	10	7	15	12	20

Построить график зависимости чистого дисконтированного дохода (NPV) портфеля проектов от ставки дисконтирования  $r$ . Составить заключение об эффективности портфеля проектов и целесообразности его реализации с учетом рисков.

## **Варианты контрольных работ**

### Вариант 1

1. Выполните примерный расчет общего временного резерва проекта.
2. Как проводится анализ дерева решений по проекту?

### Вариант 2

1. Как выявляются существующие ограничения проекта?
2. Приведите пример выравнивания ресурсов проекта.

### Вариант 3

1. Разработайте пример организационной диаграммы проекта.
2. Как составляется гистограмма ресурсов проекта?

### Вариант 4

1. Изложите на примере процесс оценки проекта по трем точкам.
2. Как выполнить оптимальную декомпозицию содержания проекта?

### Вариант 5

1. Как определить поздний старт операции проекта?
2. Приведите пример диаграммы Ганта для строительного проекта.

### Вариант 6

1. Составьте пример матрицы вероятности и последствий рисков.
2. Как разрабатывается иерархическая структура работ по проекту?

### Вариант 7

1. Разработайте образец матрицы ответственности исполнителей.
2. Как составляется календарь ресурсов проекта?

### Вариант 8

1. Для чего и каким образом применяется метод критического пути?
2. Представьте пример контрольной диаграммы проекта.

### Вариант 9

1. Как выполнить поиск позднего старта и позднего финиша операций?
2. Проиллюстрируйте применение метода операций на дугах.

#### Вариант 10

1. Проведите поиск раннего старта и раннего финиша операций проекта.
2. Как определить тип логических взаимосвязей событий проекта?

#### Вариант 11

1. Как применить метод прямого прохода для невыполненных операций?
2. Опишите логические взаимосвязи старт-старт и финиш-финиш операций.

#### Вариант 12

1. Приведите пример составления пути в сетевой диаграмме проекта.
2. Как и когда применяется метод сжатия расписания проекта?

#### Вариант 13

1. Как определить ранний старт невыполненных операций по проекту?
2. Изобразите пример сетевой диаграммы расписания проекта.

#### Вариант 14

1. Дайте пример поиска раннего финиша невыполненных операций.
2. В каких случаях используются фиктивные операции на дугах?

#### Вариант 15

1. Покажите на примере логические взаимосвязи старт-финиш и финиш-старт операций.
2. Как рассчитать временной резерв расписания с ограниченными ресурсами?

### **Примерные варианты тестов**

#### *1. Цель проекта – это:*

- Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта
- + Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта

- Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

*2. Реализация проекта – это:*

- Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

- Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта

+ Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

*3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:*

- Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

- Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей

+ Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания

*4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?*

+ Объединение людей и оборудования происходит через проекты

- Командная работа и чувство сопричастности

- Сокращение линий коммуникации

*5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?*

- Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям

- Составление перечня недоработок и отклонений

+ Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов

*6. Метод освоенного объема дает возможность:*

- Освоить минимальный бюджет проекта

+ Выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета

- Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

*7. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?*

+ 9-15 %

- 15-30 %

- до 45 %

*8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?*

- Экономические и социальные

- Экономические и организационные

+ Экономические и правовые

*9. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:*

- Большой бюджет

+ Высокая степень неопределенности и рисков

- Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта

*10. Что такое веха?*

+ Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации

- Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта

- Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта

*11. Участники проекта – это:*

- Потребители, для которых предназначался реализуемый проект

- Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда

+ Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта

*12. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:*

- Объявляется окончание выполнения проекта
- + Санкционируется начало проекта
- Утверждается укрупненный проектный план

*13. Что такое предметная область проекта?*

+ Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта

- Направления и принципы реализации проекта
- Причины, по которым был создан проект

*14. Для чего предназначен метод критического пути?*

- Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
- Для определения возможных рисков
- + Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта

*15. Структурная декомпозиция проекта – это:*

+ Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта

- Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект

- График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов

*16. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?*

- Инфляцию и политическую ситуацию в стране
- Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования

+ Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования

*17. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?*

- Стадия проекта
- + Жизненный цикл проекта
- Результат проекта

*18. В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:*

- + Материальные, трудовые, затратные
- Материальные, трудовые, временные
- Трудовые, финансовые, временные

*19. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.*

- Единичной
- Ординарной
- + Слабой

*20. Как называется скидка, содействующая рекламе проекта?*

- Стимулирующая
- Проектная
- + Маркетинговая

*21. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и....*

- Укрупненный график
- + Матрица ответственности
- Должностная инструкция

*22. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.*

- 10 на 90
- + 50 на 50

- 0 к 100

23. Три способа финансирования проектов: самофинансирование, использование заемных и ... средств.

+ Привлекаемых

- Государственных

- Спонсорских

24. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта.

- Этапы

- Стадии

+ Фазы

25. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?

- Консолидация

+ Консорциум

- Интеграция

26. Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и ...

- Контрольных исправлений

+ Опытной эксплуатации

- Модернизации

27. Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?

+ Притоки

- Активы

- Вклады

28. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?

- Материнская
- Адхократическая
- + Всеобщее управление проектами

29. Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:

- Простым
- + Краткосрочным
- Долгосрочным

30. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.

- + Территориальной
- Финансовой
- Административной

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### *Основная*

Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 208 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0400-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018367>.

Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Учебное пособие / Керцнер Г., - 2-е изд., (эл.) - Москва : МИСИ-МГСУ, 2018. - 321 с.: ISBN 978-5-93700-041-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/972008>.

Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/451379>.

### *Дополнительная*

Аньшин, В. М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях : монография / В.М. Аньшин, О.Н. Ильина. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 202 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004146-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/929657>.

Герасимов, В. В. Управление социально-экономическими портфелями программ и проектов организации : учебное пособие / В. В. Герасимов, А. П. Пичугин, А. К. Исаков ; Новосиб. гос. агр. ун-т. - Новосибирск : Золотой колос, 2014. - 200 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/515935>.

Милошевич, Д. З. Набор инструментов для управления проектами. Инструменты и приемы для практикующего project-менеджера / Милошевич Д.З.; Под ред. Неизвестного С.И., - 2-е изд., (эл.) - Москва :МИСИ-МГСУ, 2018. - 717 с.: ISBN 978-5-93700-055-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/972048>.

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

Российская Ассоциация Управления проектами "СОВНЕТ".  
Официальный сайт. Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)

Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI. Официальный сайт. Режим доступа: [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)

Сайт разработчика программы Project Expert. Режим доступа:  
[www.expert-systems.com](http://www.expert-systems.com)

Сайт компании ПМСОФТ - программы по управлению проектами.  
Режим доступа: [www.pmssoft.ru](http://www.pmssoft.ru)

Сайт фирмы Spider Technologies Group, разработчик программы Spider.  
Режим доступа: [www.spiderproject](http://www.spiderproject)

Журнал «Управление проектами». Архив номеров. Режим доступа:  
<https://pmmagazine.ru/o-zhurnale/#/page-archive>

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для обеспечения дисциплины «Управление портфелем корпорации» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security
4. Adobe Master Collection
5. AutoCAD
6. Archicad
7. SPSS Statistics
8. ОС «АЛЬТ Образование»
9. Visual Studio
10. Adobe Creative Cloud

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая

аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

Целью практических занятий является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний и формирование профессиональных навыков, как по выполнению индивидуальных практических заданий, так и работе в отдельной рабочей группе.

План практических занятий построен в точном соответствии с Тематическим планом дисциплины «Корпоративные стратегии» и включает рассмотрение всех его основных разделов.

Практические занятия включают: закрепление теоретических аспектов курса, обсуждение проблемных вопросов, выступление магистрантов

с докладами и их обсуждение, разбор заданий, выполненных магистрантами самостоятельно, решение практических задач и ситуаций, тестирование.

По результатам работы на практических занятиях выставляется итоговая оценка знаний магистрантов по курсу.

### **Содержание семинарских занятий**

#### **Семинар 1. Основные понятия проектного менеджмента и системная организация портфеля проектов в корпорации (4 часа).**

Цель семинара: изучение основных понятий и определений дисциплины, особенностей проектов в корпоративном менеджменте, а также системной организации портфеля проектов в корпорации.

##### **Вопросы для обсуждения на семинаре.**

1. Укажите основные отличия традиционного определения проекта от современного понимания портфеля проектов корпорации.
2. Каковы основные характеристики портфеля проектов и зависимость между ними?
3. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта?
4. Охарактеризуйте факторы ближнего и дальнего окружения портфеля проектов
5. Укажите основные виды портфелей проектов корпорации

#### **Семинар 2. Критерии экономической эффективности портфеля проектов (4 часа).**

Цель семинара: освоение методов расчета критериев эффективности проектов, экономического смысла этих критериев и их использования для рекомендации о целесообразности реализации портфеля проектов. Проведение контрольной работы по теме «Методы и критерии оценки эффективности портфеля проектов».

##### **Вопросы для обсуждения на семинаре.**

1. Охарактеризуйте состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности корпорации.

2. Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости портфеля проектов?
3. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?
4. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
5. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
6. Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
7. Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.
8. Каковы основные принципы определения ставки дисконтирования при анализе проектов.
9. В чем состоит понятие средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и как определить средневзвешенную стоимость капитала?
10. Как определить эффективность проекта в целом? Каковы особенности определения общественной и коммерческой эффективности проекта?

### **Семинар 3. Методы детального и сетевого планирования портфеля проектов корпорации (4 часа).**

Цель семинара: ознакомление с методами декомпозиции и детального планирования проектов. Выработка практических навыков при построении иерархической структуры работ и сетевых графиков по проектам в области кадрового менеджмента.

**Вопросы для обсуждения на семинаре.**

1. Как производится декомпозиция проекта? Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
2. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
3. Понятие о методе критического пути (CPM). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций.
4. Значимость критического пути портфеля проектов и резервов времени операций для планирования и управления.
5. Дополнительные возможности построения сетевых графиков (задержки времени между операциями (лаги), типы связей между операциями: от конца к началу (финиш-старт), от начала к началу (старт-старт), от конца к концу (финиш-финиш) от начала к концу (старт-финиш).
6. Календарное планирование бюджета и ресурсов портфеля проектов корпорации с использованием сетевых методов.

#### **Семинар 4. Особенности количественного и качественного анализа корпоративных проектных рисков**

Цель семинара: освоение методов анализа рисков проекта, методов управления рисками, методов учета инфляции при реализации портфеля проектов. Решение практических кейс-задач по определению рисков портфеля проектов корпорации.

##### **Вопросы для обсуждения на семинаре и коллоквиуме.**

1. Какова связь между риском и неопределенностью проектов.
2. Дайте классификацию проектных рисков. Назовите основные методы управления рисками.
3. Методы качественного анализа проектных рисков.
4. Основные методы количественного анализа проектных рисков.

5. Понятие об устойчивости портфеля проектов.
6. Как определить точку безубыточности проекта?
7. В чем состоит анализ чувствительности проекта, как определяется эластичность показателей эффективности проектов корпорации.
8. В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков.
9. Поясните сущность метода Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использования для анализа рисков портфеля проектов.
10. Является ли риск портфеля равным сумме рисков отдельных проектов, которые входят в этот портфель?

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы учебным планом или программой не предусмотрены.

## **9.3. Иные материалы**

## АННОТАЦИЯ

Цель дисциплины: подготовка магистров, владеющих современными научными методами проектирования в области управления корпорациями, а также формирование навыков использования этих методов на практике.

Задачи дисциплины:

- изучение основ управления проектами и особенностей проектирования в сфере корпоративного менеджмента;
- формирование практических навыков и умений при решении задач по управлению корпорацией с использованием методов проектного менеджмента;
- овладение знаниями по управлению командой проекта и оценке эффективности проектов.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*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;
- механизмы построения информационных систем и особенности работы с ними;
- передовой отечественный и зарубежный опыт административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки

*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;

– разрабатывать мероприятия, способствующие повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки

*Владеть:*

- технологиями организации проектной деятельности;
- методами портфельного анализа;
- практиками расстановки и выбора приоритетов реализации проектов;
- методами и технологиями разработки и принятия управленческих решений;
- подходами, включая нестандартные, к выполнению трудовых заданий посредством использования специальных знаний и экспертных источников информации;
- инструментами повышения эффективности управления.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (кейс-задачи, дискуссии, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.