

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 10:07:04  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.03 Управление программами и портфелями проектов**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

---

09.04.03 Прикладная информатика

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

---

«Корпоративные информационные системы»

---

(наименование образовательной программы)

---

очная

---

(форма обучения)

Год набора 2026

Город Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

**Заведующий кафедрой:**

*Морозов Е.Л., канд. гос.упр., доцент, заведующий кафедры инновационного менеджмента и управления проектами*

Рабочая программа дисциплины Б1.В.03 Управление программами и портфелями проектов одобрена на заседании кафедры *инновационного менеджмента и управления проектами Факультета государственной службы и управления Донецкого филиала РАНХиГС.*

Протокол № 9 от «от 16 марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми

р  
е  
з  
у  
л  
т  
а  
т  
а

Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные

Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и

.....

.....

.....

.....

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.03 Управление программами и портфелями проектов обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ПС 06.015 (С/16.6)	УК-2.2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2	Применяет совокупность знаний, практик, инструментов и методов в предметных областях управления проектами на протяжении всего жизненного цикла	УК-2.2. 3-1 Знает: современные методологии управления программами и портфелями проектов (P3M3, MSP, PMI, Agile-трансформация на уровне программ); инструменты и технологии планирования, мониторинга и контроля программ и портфелей проектов, включая специализированное ПО; методы оценки эффективности программ и портфелей проектов, в том числе в сфере внедрения и развития корпоративных информационных систем. УК-2.2. У-1 Умеет: применять выбранную методологию для управления программой или портфелем проектов на всех этапах жизненного цикла; использовать инструменты управления программами и портфелями для достижения стратегических целей организации; анализировать и оптимизировать ресурсное обеспечение, риски и показатели эффективности на уровне программ и портфелей.
ПС 06.015 (С/16.6)	УК-3.1	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Организовывает и руководит работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. 3-1 Знает: принципы формирования и управления проектной командой в условиях многопроектной среды (распределённые команды, матричные структуры); методы целеполагания, мотивации, делегирования и разрешения конфликтов в проектных коллективах; инструменты и техники выработки командной стратегии, включая фасилитацию, стратегические сессии и гибкие подходы. УК-3.1. У-1 Умеет: организовывать эффективную работу команды, распределять роли и ответственность в рамках программы/портфеля проектов; выстраивать коммуникации и обеспечивать вовлечённость стейкхолдеров, формировать единую командную стратегию; применять методы командного взаимодействия для достижения целей при разработке и внедрении корпоративных информационных систем.

ПС 06.015 (С/16.6)	ПК-1.2	Способен проектировать и разрабатывать дизайн ИС в рамках выполнения работ и управления работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС	ПК-1.2	Верифицирует структуру программного кода ИС относительно архитектуры ИС и требований заказчика к ИС в рамках выполнения работ и управления работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС	ПК-1.2. З-16 Знает: современные инструменты и методы управления организацией, в том числе методы планирования деятельности, распределения поручений, контроля исполнения, принятия решений. ПК-1.2. У-1 Умеет: анализировать и структурировать входные данные в рамках выполнения работ и управления работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС.
ПС 06.015 (С/16.6)	ПК-1.5	Способен проектировать и разрабатывать дизайн ИС в рамках выполнения работ и управления работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС	ПК-1.5	Устраняет обнаруженные несоответствия в программном коде и в дизайне ИС в рамках выполнения работ и управления работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС	ПК-1.5. З-15 Знает: современные инструменты и методы управления организацией, в том числе методы планирования деятельности, распределения поручений, контроля исполнения, принятия решений. ПК-1.5. У-2 Умеет: анализировать и структурировать входные данные в рамках выполнения работ и управления работами по созданию (модификации) и сопровождению ИС.

## **Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины: 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Объем академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем: 32 часа (14 ч. лекций, 14 ч. практических занятий, 4 ч. контактной работы на аттестацию в период экзаменационных сессий).

Самостоятельная работа: 76 часов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина Б1.В.03 «Управление программами и портфелями проектов» в соответствии с учебным планом осваивается в 4 семестре (2 курс, очная форма).

Предшествующие дисциплины: Управление проектами информатизации предприятий (Б1.О.04), Методология и методы научных исследований (Б1.О.02), Современные технологии анализа информации (Б1.О.03).

Последующие дисциплины: Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (Б3.01), Научно-исследовательская работа (Б2.В.01(П)), Проектно-технологическая практика (Б2.О.02(П)).

Форма промежуточной аттестации: Зачет

## Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины (Очная форма обучения)

№ п/п		Объем дисциплины, ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения			Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		
Л	ЛР	ПЗ											
<b>Раздел 1. Основы управления проектами</b>													
Тема 1.1	Введение в управление программами и портфелями	12	2	0		0	0	0	0	0	0	8	Тестирование
Тема 1.2	Отличие программ от проектов. Управление выгодами	12	2	0		0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, Кейс-задание
<b>Раздел 2. Процессы управления программами</b>													
Тема 2.1	Жизненный цикл программы и его этапы	8		0		0	0	0	0	0	0		Тестирование Решение задач
Тема 2.2	Управление рисками, качеством и коммуникациями в программе	8		0		0	0	0	0	0	0		Кейс-задание Решение задач
<b>Раздел 3. Управление портфелем проектов</b>													
Тема 3.1	Формирование и приоритизация портфеля проектов	8		0		0	0	0	0	0	0		Тестирование Кейс-задание
Тема 3.2	Балансировка ресурсов и мониторинг портфеля	8		0		0	0	0	0	0	0		Решение задач
Тема 3.3	Оценка эффективности портфеля и постпроектный анализ	8		0		0	0	0	0	0	0		Тестирование Решение задач
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	4	0	0	0		Зачет
<b>Итого:</b>		<b>108</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>76</b>	

*Используемые сокращения:* Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях). ВЛ – видео лекции. ЛР – лабораторные работы. ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации. КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом. Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий. Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта. СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену. СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## 3.2. Содержание дисциплины

### Раздел 1. Основы управления программами и портфелями проектов (УК-2.2, УК-3.1)

#### Тема 1.1. Введение в управление программами и портфелями

Определение программы, портфеля, проектного офиса. Место управления программами и портфелями в системе стратегического управления организацией. Основные стандарты (MSP, P3M3, PMI Standard for Program Management, PgMP, PfMP). Роль портфельного управления в достижении целей устойчивого развития (ESG) и цифровой трансформации.

#### Тема 1.2. Отличие программ от проектов. Управление выгодами

Сравнительный анализ: проект vs программа. Управление выгодами (Benefits Management): идентификация, планирование, измерение и поддержание выгод. Примеры выгод от внедрения корпоративных информационных систем. Роль куратора программы и проектного комитета.

### Раздел 2. Процессы управления программами (УК-2.2, ПК-1.2)

#### Тема 2.1. Жизненный цикл программы и его этапы

Фазы жизненного цикла программы: определение, формирование, реализация, закрытие. Дорожная карта программы. Взаимодействие проектов в составе программы. Управление зависимостями и интеграцией. Инструменты управления программой (MS Project, Jira Portfolio, Planview).

#### Тема 2.2. Управление рисками, качеством и коммуникациями в программе

Управление рисками на уровне программы (синергетические риски, риски зависимостей). Управление качеством в программе: обеспечение согласованности результатов проектов. Коммуникационная модель программы: стейкхолдеры, каналы, периодичность. План вовлечения заинтересованных сторон.

### Раздел 3. Управление портфелем проектов (УК-3.1, ПК-1.5)

#### Тема 3.1. Формирование и приоритизация портфеля проектов

Принципы портфельного управления: стратегическое соответствие, максимизация ценности, баланс, прозрачность. Методы приоритизации: скрининговые модели, взвешенные критерии, метод анализа иерархий (МАИ), экономические модели (NPV, IRR). Формирование портфеля с учетом ограничений по бюджету и ресурсам.

#### Тема 3.2. Балансировка ресурсов и мониторинг портфеля

Управление ресурсами портфеля: профилирование, выравнивание, реаллокация. Инструменты мониторинга: портфельные дашборды, KPI (достижение стратегических целей, ROI портфеля). Процесс пересмотра приоритетов и остановки проектов. Портфельный офис (PPO).

#### Тема 3.3. Оценка эффективности портфеля и постпроектный анализ

Ключевые показатели эффективности портфеля (PPI): сбалансированность, степень достижения стратегических целей, эффективность использования ресурсов. Постпроектный анализ (post-project review) и ретроспектива портфеля. Извлеченные уроки (lessons learned) и формирование базы знаний. Отчетность перед высшим руководством.

## **Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных. Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор. Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 - 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69		E	P/ Passed	
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

### Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): в ходе реализации дисциплины Б1.В.03 Управление программами и портфелями проектов используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): тестовые задания; кейс-задания; решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел/Темы	ТЗ	КЗ	З
Р-1. / Т-1.1.	5	5	
Р-1. / Т-1.2.	5	5	
Р-2. / Т-2.1.	5		5
Р-2. / Т-2.2.	5		5
Р-3. / Т-3.1.	5		5
Р-3. / Т-3.2.	5	5	
Р-3. / Т-3.2.	5		5
<b>Итого: 70</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

Д – дискуссия; ТЗ – тестовое задание; КЗ – кейс-задания; З – решение задач

## Раздел 1. Основы управления проектами

### Тема 1.1. Введение в управление программами и портфелями

#### Тестовые задания

1. Расположите уровни управления в порядке возрастания сложности и временного горизонта (от оперативного к стратегическому):

- А) Портфель проектов
- Б) Проект
- В) Программа

Правильный порядок: Б → В → А

2. Соотнесите стандарт/модель с её областью применения:

Стандарт/модель	Область применения
1. MSP	А. Оценка зрелости проектного управления
2. P3M3	Б. Управление программами (Best Practice)
3. PfMP	В. Управление портфелем проектов (сертификация)

Правильные ответы: 1-Б, 2-А, 3-В

3. Какие из перечисленных задач относятся к **портфельному управлению** (выберите все верные и обоснуйте)?

- а) Разработка иерархической структуры работ (WBS)
- б) Обеспечение соответствия проектов стратегическим целям
- в) Балансировка ресурсов между проектами
- г) Ежедневное управление командой проекта

Правильные: б, в.

Обоснование: портфельное управление обеспечивает стратегическое соответствие и балансировку ресурсов; WBS и управление командой – уровень проекта.

4. Почему для крупной ИТ-компании, реализующей более 50 проектов в год, внедрение портфельного управления является критическим? Назовите не менее трёх причин.

5. В региональном проектом офисе создаётся портфель проектов цифровизации. Предложите три критерия для отбора проектов в портфель и обоснуйте каждый.

#### Кейс-задания (КЗ)

##### Кейс 1. «Конфликт стратегий»

В компании одновременно запущены два проекта: модернизация учётной системы (окупаемость 2 года) и пилотный проект по внедрению AI-сервиса (стратегически важен, но окупаемость неопределённая). Ресурсы ограничены.

#### Вопросы:

1. Как портфельный комитет должен принять решение?
2. Предложите метод приоритизации и критерии.
3. Как можно сбалансировать портфель по рискам?

##### Кейс 2. «Создание портфельного офиса»

Крупный государственный банк решил внедрить портфельное управление. Назначен руководитель портфельного офиса.

#### Вопросы:

1. Какие функции должен выполнять портфельный офис в первые 3 месяца?
2. Какие KPI портфеля вы предложите для отчётности перед правлением?
3. Как изменится роль проектных офисов подразделений?

##### Кейс 3. «Оценка зрелости портфельного управления»

Организация прошла оценку по модели P3M3 и получила уровень 2 (повторяемый).

#### Вопросы:

1. Что означает уровень 2 для портфельного управления?
2. Какие шаги необходимы для перехода на уровень 3 (определённый)?
3. Разработайте план из трёх мероприятий на год.

## Тема 1.2. Отличие программ от проектов. Управление выгодами

### Тестовые задания

1. Расположите этапы управления выгодами в хронологическом порядке:

- А) Измерение выгод
- Б) Идентификация выгод
- В) Планирование выгод
- Г) Поддержание выгод после закрытия программы

Ответ: Б → В → А → Г

2. Соотнесите понятие и определение:

Понятие	Определение
1. Программа	А. Временное предприятие для создания уникального продукта
2. Проект	Б. Группа взаимосвязанных проектов, управляемая для получения выгод
3. Выгода	В. Измеримое улучшение, связанное с результатами программы

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

3. Какие из утверждений об управлении выгодами верны?

- а) Выгоды должны быть измеримыми и достижимыми
- б) Ответственность за выгоды несёт только руководитель проекта
- в) Выгоды могут быть как количественными, так и качественными
- г) Управление выгодами заканчивается с завершением программы

Правильные: а, в.

Обоснование: выгоды должны быть измеримы; качественные выгоды (удовлетворённость) также важны; ответственность – на спонсоре и управляющем программой; управление выгодами продолжается после завершения программы.

4. Программа «Внедрение корпоративной информационной системы» ожидаемо даст экономию в 50 млн руб./год. Однако через год после завершения программы экономия составила только 30 млн руб.

Опишите процедуру постпрограммного анализа выгод: какие шаги необходимо предпринять, чтобы выявить причины отклонения?

5. Приведите пример программы в сфере здравоохранения, состоящей из трёх проектов. Опишите две количественные и одну качественную выгоду этой программы. Как вы будете измерять качественную выгоду?

### Кейс-задания

#### Кейс 1. «Бизнес-кейс программы импортозамещения ПО»

Госкорпорация запускает программу перехода на отечественное программное обеспечение.

Вопросы:

- 1. Какие разделы должны быть в бизнес-кейсе программы?
- 2. Предложите три ключевых показателя выгод (KPI) для этой программы.
- 3. Как учесть риски зависимости от новых вендоров?

#### Кейс 2. «Недостижение выгод после закрытия программы»

Программа по автоматизации складского учёта завершена, проекты выполнены. Однако фактические выгоды (снижение остатков, ускорение отгрузки) оказались на 40% ниже плановых.

Вопросы:

- 1. Какие ошибки могли быть допущены при планировании выгод?
- 2. Кто должен проводить постпрограммный анализ?
- 3. Предложите корректирующие действия для поддержания выгод.

#### Кейс 3. «Управление выгодами в государственной программе»

Национальная программа «Цифровая экономика» включает федеральные проекты. Выгоды – рост доли массовых социально значимых услуг в электронном виде.

Вопросы:

- 1. Как измерить выгоду «снижение административной нагрузки на граждан»?
- 2. Как синхронизировать измерение выгод с бюджетным процессом?
- 3. Предложите форму отчёта о выгодах для Правительства РФ.

## Раздел 2. Процессы управления программами

### Тема 2.1. Жизненный цикл программы и его этапы

#### Тестовые задания

1. Расположите фазы жизненного цикла программы в правильном порядке:

- А) Реализация
- Б) Формирование
- В) Определение
- Г) Закрытие

Ответ: В → Б → А → Г

2. Соотнесите фазу программы и её основной результат:

Фаза	Результат
1. Определение	А. Дорожная карта, детальный план, бюджет
2. Формирование	Б. Устав программы, бизнес-кейс
3. Реализация	В. Достигнутые выгоды, отчёт о закрытии
4. Закрытие	Г. Выполненные проекты, мониторинг выгод

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В

3. Какие документы обязательно создаются на фазе **определения программы**?

- а) Устав программы
- б) Иерархическая структура работ (WBS)
- в) Бизнес-кейс программы
- г) Расписание каждого проекта

Правильные: а, в.

Обоснование: устав и бизнес-кейс – ключевые документы фазы определения; WBS и детальное расписание – фаза формирования.

4. В чём различие между дорожной картой программы и календарным планом отдельного проекта? Приведите пример дорожной карты для программы из 3 проектов с указанием ключевых вех.

5. Постройте упрощённую дорожную карту программы «Внедрение CRM»:

Проекты: 1) Выбор платформы (2 мес.), 2) Настройка и интеграция (4 мес., зависит от 1), 3) Обучение (2 мес., зависит от 2).

Покажите зависимости и укажите общую длительность. Предложите способ сжатия срока на 1 месяц без увеличения бюджета.

#### Решение задач

##### Задача 1 (расчёт длительности программы)

Программа включает три последовательных проекта: длительности 3, 5 и 2 месяца. Между проектами буфер 0,5 месяца. Какова минимальная общая длительность программы? Если проекты можно выполнять с перекрытием 1 месяц, то какой станет длительность?

##### Задача 2 (сетевой график программы)

Постройте сетевой график программы:

- Проект А (4 мес.) → Проект В (3 мес.)
- Проект А → Проект С (2 мес.)
- Проект В и С → Проект D (1 мес.)

Найдите критический путь и общую длительность. Определите резерв времени для проекта С.

##### Задача 3 (управление зависимостями)

Программа: Проект 1 предоставляет API, Проект 2 использует API. Длительность П1 = 6 мес., П2 = 4 мес. (начинается через 1 мес. после завершения П1). Когда закончится программа? Как изменится срок, если П1 задержится на 2 месяца?

##### Задача 4 (дорожная карта)

Постройте дорожную карту программы с тремя проектами (А – 2 мес., Б – 3 мес., В – 1 мес.), зависимости: Б начинается после А, В – после Б. Добавьте вехи «Утверждение архитектуры» (после А) и «Приёмка» (после В). Нарисуйте временную диаграмму.

### Задача 5 (анализ критической цепи)

Программа: проекты со следующими длительностями (с учётом неопределённости):

П1: 2-4 мес., П2: 3-5 мес., П3: 1-2 мес. (П2 зависит от П1, П3 зависит от П2). Используя метод «критической цепи», добавьте буфер проекта 50% от неопределённости. Какова длительность программы с буфером?

## Тема 2.2. Управление рисками, качеством и коммуникациями в программе

### Тестовые задания

1. Расположите процессы управления рисками программы в порядке выполнения:

- А) Мониторинг рисков
- Б) Планирование реагирования
- В) Анализ рисков (качественный и количественный)
- Г) Идентификация рисков

Ответ: Г → В → Б → А

2. Соотнесите стратегию реагирования на риск программы с примером:

Стратегия	Пример
1. Передача	А. Разработка резервного плана действий при срыве одного из проектов
2. Снижение	Б. Страхование риска недостижения выгод
3. Принятие	В. Ежеквартальный пересмотр зависимостей и смягчение последствий

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

3. Какие методы подходят для количественного анализа рисков программы?

- а) Дерево решений
- б) Матрица вероятности и воздействия
- в) Моделирование Монте-Карло с корреляциями
- г) SWOT-анализ

Правильные: а, в.

Обоснование: дерево решений и Монте-Карло дают числовые оценки; матрица и SWOT – качественные.

4. Программа включает три проекта, использующие одну базу данных. Риск: конфликт изменений в структуре БД. Предложите конкретные мероприятия по управлению этим риском на уровне программы.

5. Разработайте матрицу коммуникаций для программы из четырёх заинтересованных сторон: спонсор, управляющий программой, руководители двух проектов, внешний регулятор. Укажите частоту, каналы, формат и ответственного.

### Решение задач

#### Задача 1 (расчёт EMV для программы)

Идентифицирован риск: задержка поставки оборудования в одном из проектов с вероятностью 30% приведёт к задержке всей программы на 2 месяца. Стоимость задержки – 5 млн руб. Можно снизить риск до 10%, потратив 1 млн руб. на резервирование. Рассчитайте EMV до и после мероприятия. Окупится ли резервирование?

#### Задача 2 (построение матрицы ответственности для коммуникаций)

Для программы (проекты А, Б, В) заполните матрицу: кто готовит, кто утверждает, кто получает следующие отчёты: ежемесячный статус, отчёт по рискам, отчёт по выгодам. Роли: управляющий программой, спонсор, руководители проектов.

#### Задача 3 (анализ синергетического риска)

Два проекта используют одни и те же тестовые данные. Вероятность конфликта – 40%. Потери – 2 млн руб. Предложите стратегию снижения риска и рассчитайте остаточный риск после внедрения мероприятия стоимостью 0,5 млн руб., снижающего вероятность до 10%.

#### Задача 4 (количественный анализ чувствительности)

Программа имеет NPV = 100 млн руб. При изменении срока на +1 месяц NPV снижается на 10 млн руб. Какова чувствительность программы к задержке? Если вероятность задержки на 2 месяца составляет 20%, каков ожидаемый убыток?

### Задача 5 (план коммуникаций – расчёт частоты)

В программе 5 проектов. Управляющий программой проводит совещание с руководителями проектов каждые 2 недели (1 час) и готовит отчёт для спонсора ежемесячно (8 часов). Годовые затраты времени на коммуникации: сколько часов в год? (Рабочих недель – 48).

## Раздел 3. Управление портфелем проектов

### Тема 3.1. Формирование и приоритизация портфеля проектов

#### Тестовые задания

1. Расположите этапы формирования портфеля:

- А) Балансировка ресурсов
- Б) Приоритизация проектов
- В) Идентификация инициатив
- Г) Мониторинг и пересмотр

Ответ: В → Б → А → Г

2. Соотнесите метод приоритизации с его характеристикой:

Метод	Характеристика
1. Взвешенные критерии	А. Парное сравнение альтернатив и критериев (Т. Саати)
2. Метод анализа иерархий (МАИ)	Б. Балльная оценка по нескольким факторам с весами
3. Экономическая модель	В. Использование NPV, IRR, ROI

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

3. Какие критерии наиболее уместны для приоритизации проектов в **государственном портфеле**?

- а) Чистая приведённая стоимость (NPV)
- б) Соответствие национальным целям развития
- в) Социальный эффект (количество благополучателей)
- г) Максимизация дивидендов акционеров

Правильные: б, в.

Обоснование: для госсектора приоритетны стратегическое соответствие и социальный эффект; NPV может использоваться, но не главный; дивиденды не актуальны.

4. Предложите систему взвешенных критериев для отбора проектов в портфель ИТ-компании, специализирующейся на разработке КИС. Укажите не менее 4 критериев и обоснуйте веса.

5. Даны три проекта. Критерии: стратегическая важность (вес 0,5), финансовая привлекательность (0,3), техническая сложность (0,2, обратная шкала – чем выше балл, тем проще). Оценки по 10-балльной шкале:

Проект А: 9, 7, 6

Проект Б: 6, 9, 8

Проект В: 8, 6, 9

Рассчитайте интегральные оценки. Какой проект получит высший приоритет?

#### Решение задач

##### Задача 1 (метод взвешенных критериев)

Портфель: 4 проекта. Критерии: стратегическое соответствие (0,4), финансы (0,3), риск (0,3 – обратный). Оценки:

П1: (8,6,7), П2: (9,5,8), П3: (7,8,6), П4: (6,9,5).

Ранжируйте проекты. Бюджет позволяет выбрать только два. Какие войдут в портфель?

##### Задача 2 (экономическая приоритизация)

Проекты:

А: NPV = 50 млн руб., инвестиции = 20 млн руб.

Б: NPV = 80 млн руб., инвестиции = 40 млн руб.

В: NPV = 30 млн руб., инвестиции = 10 млн руб.

Ограничение бюджета – 50 млн руб. Какие проекты выбрать, максимизируя суммарный NPV? Рассчитайте индекс доходности (PI) и проверьте.

### Задача 3 (метод анализа иерархий – упрощённый)

Для двух проектов проведите парное сравнение по критерию «стратегическое значение»: Эксперт считает, что проект А в 3 раза важнее проекта Б. Рассчитайте нормализованные веса.

### Задача 4 (ограничения по ресурсам)

Портфель из 3 проектов требует аналитиков: П1 – 3 чел., П2 – 4 чел., П3 – 2 чел. Доступно 6 аналитиков одновременно. Определите максимальное количество проектов, которые можно выполнять параллельно, если все проекты одинаково приоритетны. Предложите расписание последовательного запуска, чтобы завершить все за 6 месяцев.

### Задача 5 (скрининг по пороговым значениям)

Проект принимается, если: NPV > 10 млн руб., срок окупаемости < 3 лет, стратегический балл > 7. Даны проекты:

А: NPV=12, срок=2,5, балл=8

Б: NPV=9, срок=2, балл=9

В: NPV=15, срок=4, балл=6

Какой проект пройдёт скрининг?

## Тема 3.2. Балансировка ресурсов и мониторинг портфеля

### Тестовые задания

#### 5 комбинированных тестовых заданий

##### 1. На последовательность

Расположите шаги балансировки ресурсов портфеля:

А) Мониторинг загрузки и ребалансировка

Б) Определение доступных ресурсов и их профилей

В) Приоритизация проектов

Г) Назначение ресурсов согласно приоритетам

Ответ: Б → В → Г → А

##### 2. На соответствие

Соотнесите тип КРІ портфеля с примером:

Тип КРІ	Пример
1. Стратегический	А. Процент проектов, завершённых в срок
2. Финансовый	Б. Доля проектов, соответствующих целям ESG
3. Операционный	В. ROI портфеля

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

##### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие инструменты визуализации подходят для мониторинга портфеля?

а) Дашборд с «светофором» по срокам, бюджету, рискам

б) Диаграмма Ганта для каждого проекта

в) Пузырьковая диаграмма (риск – выгода)

г) Детальное расписание работ

Правильные: а, в.

Обоснование: дашборд и пузырьковая диаграмма дают агрегированное представление; детальная диаграмма Ганта – уровень проекта.

##### 4. Открытое (аналитическое)

В портфеле 8 проектов, загрузка ключевых архитекторов – 150%. Предложите три способа балансировки ресурсов без остановки стратегически важных проектов.

##### 5. Открытое (проектное)

Разработайте структуру дашборда портфеля для регионального проектного офиса. Какие показатели должны быть на главном экране? (Не менее 5)

### Кейс-задания

#### Кейс 1. «Конфликт ресурсов в портфеле»

В портфеле компании три проекта, требующие одного ведущего бизнес-аналитика. Проекты имеют разный приоритет: А – высокий, Б – средний, В – низкий.

Вопросы:

1. Предложите график выделения ресурса (в % времени) для каждого проекта.
2. Какой механизм эскалации конфликтов вы предложите?
3. Что делать, если проект В имеет штрафные санкции за срыв, но низкий стратегический приоритет?

#### Кейс 2. «Мониторинг портфеля госпроектов»

В региональном проектном офисе ежемесячно собираются отчёты по 20 проектам. Обработка занимает 2 недели.

Вопросы:

1. Какие КРІ портфеля следует автоматизировать?
2. Предложите формат дашборда для губернатора (не более 5 показателей).
3. Как часто нужно пересматривать состав портфеля?

#### Кейс 3. «Остановка проекта в портфеле»

Проект «Разработка мобильного приложения» уже 6 месяцев, выполнено 50% работ, израсходовано 80% бюджета. Стратегическая важность снизилась.

Вопросы:

1. Какие критерии использовать для решения об остановке проекта?
2. Опишите процедуру «убийства» проекта в портфеле.
3. Как извлечь уроки для будущих проектов?

### Тема 3.3. Оценка эффективности портфеля и постпроектный анализ

#### Тестовые задания

#### 5 комбинированных тестовых заданий

##### 1. На последовательность

Расположите этапы постпроектного анализа:

- А) Сравнение с планом
- Б) Сбор фактических данных
- В) Формулировка извлечённых уроков
- Г) Выявление причин отклонений

Ответ: Б → А → Г → В

##### 2. На соответствие

Соотнесите показатель эффективности портфеля с формулой/смыслом:

Показатель	Значение
1. Экономичность портфеля	А. (Факт. результат / План. результат) × 100%
2. Результативность портфеля	Б. (План. бюджет / Факт. бюджет)
3. Сбалансированность портфеля	В. Соотношение проектов по рискам, типам, срокам

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

##### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие данные обязательно собираются при постпроектном анализе?

- а) Плановые и фактические сроки, бюджет
- б) Достигнутые выгоды (факт vs план)
- в) Личные оценки удовлетворённости членов команды
- г) Извлечённые уроки

Правильные: а, б, г.

Обоснование: сроки, бюджет, выгоды и уроки – ключевые; личные оценки – необязательны.

##### 4. Открытое (аналитическое)

Портфель за год: бюджет 200 млн руб., фактически 230 млн руб. Плановые KPI: 85%, факт 80%. Рассчитайте интегральную эффективность. Какой фактор (перерасход или недостижение) внёс больший вклад? Предложите два мероприятия.

### 5. Открытое (творческое)

Разработайте шаблон «Реестра извлечённых уроков» для портфельного офиса. Какие разделы должны быть обязательно? Приведите пример одного урока.

#### 5 задач

#### Задача 1 (расчёт эффективности портфеля)

Портфель проектов:

- Плановый бюджет – 500 млн руб., фактический – 550 млн руб.
- Плановое выполнение стратегических KPI – 90%, фактическое – 84%.
- Рассчитайте экономичность, результативность и интегральную эффективность.

#### Задача 2 (анализ отклонений)

По трём проектам портфеля даны фактические и плановые показатели:

Проект	План. бюджет	Факт. бюджет	План. KPI	Факт. KPI
А	100	110	80%	75%
Б	200	190	90%	92%
В	150	170	85%	80%

Определите общую результативность и экономичность портфеля. Какой проект «тянет» портфель вниз?

#### Задача 3 (ESG-оценка портфеля)

Портфель включает два проекта:

Проект 1: снижение выбросов CO<sub>2</sub> на 1000 т/год, создание 50 рабочих мест.

Проект 2: экономия энергии 500 МВт·ч/год, улучшение условий труда для 200 сотрудников.

Предложите методику интегральной оценки ESG-эффекта (без денежной оценки).

Рассчитайте «зелёный балл», если каждому критерию присвоен вес.

#### Задача 4 (постпроектный анализ – расчёт эффективности проекта)

Проект: план – 12 мес., 10 млн руб., результат – 100 ед. Факт – 14 мес., 12 млн руб., результат – 90 ед.

Рассчитайте: экономичность, результативность, интегральную эффективность. Оцените эффективность по срокам и бюджету.

#### Задача 5 (формирование базы уроков)

На основе данных задачи 4 выявите две возможные причины отклонений и сформулируйте два извлечённых урока (по одному на причину). Заполните шаблон: «Контекст – Проблема – Рекомендация – Ответственный».

*Критерии оценки тестовых заданий (закрытого и комбинированного типа: на последовательность, соответствие, множественный выбор с обоснованием, открытые аналитические/расчётные)*

Оценка (баллы)	Критерии для заданий на последовательность / соответствие	Критерии для заданий множественного выбора с обоснованием	Критерии для заданий открытого типа (аналитических / расчётных)
5 (отлично)	Полностью верная последовательность / все пары соответствия установлены верно.	Выбраны все правильные варианты, дано чёткое, логичное обоснование (с опорой на теорию, без ошибок).	Ответ полный, развёрнутый, содержит необходимые расчёты (где нужно), ссылки на теорию, примеры, выводы. Отсутствуют

			фактические и логические ошибки.
4 (хорошо)	Допущена одна ошибка (например, переставлены два соседних элемента или одна пара неверна).	Выбраны все правильные варианты, но обоснование неполное, слишком общее, с незначительными неточностями.	Ответ в целом верный, но допущены незначительные неточности (например, неполный перечень факторов, отсутствует один шаг в рассуждении, арифметическая ошибка, не повлиявшая на суть вывода).
3 (удовлетворительно)	Допущены две ошибки (две пары неверны или последовательность нарушена в двух местах).	Выбраны не все верные варианты (пропущен один верный или добавлен один неверный), обоснование слабое, формальное.	Ответ неполный: раскрыта только часть вопроса, отсутствуют примеры, нет ссылок на теорию, расчёты содержат грубые ошибки, но основная мысль понятна.
2 (неудовлетворительно)	Допущено три и более ошибок.	Выбрано менее половины верных вариантов или обоснование полностью отсутствует.	Ответ поверхностный, содержит грубые теоретические ошибки, расчёты неверны, выводы противоречат условию.
1 (плохо)	Задание не выполнено или все ответы неверны.	Задание не выполнено, нет выбора и обоснования.	Ответ отсутствует, полностью не по существу вопроса.

Примечание: Для заданий закрытого типа с выбором одного правильного ответа (не входящих в комбинированные) можно применять: 5 – верно, 0 – неверно. Но выше приведены критерии для комбинированных заданий, которые включают требование обоснования или последовательности.

*Критерии оценки кейсовых заданий (полнота анализа, обоснованность, практическая применимость)*

Оценка (баллы)	Критерии
5 (отлично)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Верно идентифицированы все ключевые проблемы ситуации.</li> <li>– Анализ проведён с использованием не менее двух теорий/моделей (например, модели управления проектами, модели рисков, модели жизненного цикла, портфельного управления и др.).</li> <li>– Предложено 3–4 конкретных, реализуемых в государственном секторе шага (или ответа на поставленные вопросы).</li> <li>– Решение обосновано, учтены возможные ограничения (бюджетные, правовые, этические).</li> </ul>

	– Сформулированы чёткие выводы.
4 (хорошо)	– Проблема определена правильно, но использована только одна теоретическая модель или анализ неполный. – Предложено 2–3 шага без детализации ограничений. – В целом решение реалистично и соответствует специфике госслужбы, но не хватает глубины или одного из элементов обоснования.
3 (удовлетворительно)	– Проблема выделена, но анализ поверхностный, без опоры на теорию. – Предложен один очевидный шаг или решение носит формальный характер, не учитывает особенности государственного управления. – Ответ даёт частичное понимание ситуации.
2 (неудовлетворительно)	– Ситуация проанализирована неверно, ключевые проблемы не выявлены. – Предложенные действия нереалистичны или не связаны с проблемой. – Отсутствуют ссылки на теорию.
1 (плохо)	– Задание не выполнено, ответ отсутствует или полностью не по теме кейса.

#### Критерии оценки решения задач

Оценка (баллы)	Критерии
5 (отлично)	– Формулы или метод решения выбраны верно. – Все расчёты выполнены без ошибок (арифметических, логических). – Ответ содержит интерпретацию полученных результатов (выводы, рекомендации). – При необходимости – единицы измерения указаны, графические построения (сетевые графики) выполнены аккуратно.
4 (хорошо)	– Ход решения верный, но допущена одна незначительная арифметическая ошибка, не повлиявшая на общий вывод. – Вывод сформулирован, но не полностью раскрыт или недостаточно обоснован. – Графическое представление (например, диаграмма Ганта, сетевой график) имеет незначительные неточности.
3 (удовлетворительно)	– Использована правильная формула, но в расчётах есть грубые ошибки (например, неверно подставлены значения), из-за чего получен неверный численный результат. – Вывод отсутствует или не соответствует полученным числам. – Часть решения отсутствует.
2 (неудовлетворительно)	– Метод решения выбран неверно (например, для EVM используются не те показатели). – Расчёты полностью неверны. – Выводы не сделаны или противоречат условию.
1 (плохо)	– Задание не выполнено, решение отсутствует, или представлены только общие фразы без расчётов.

5.3. Три тематических блока дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ).

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
<b>Итого:</b>	<b>x</b>	<b>0,3</b>	<b>30</b>

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:  
По дисциплине предусмотрены 3 контрольные точки (КТ1, КТ2, КТ3). Каждая соответствует одному разделу. Каждый тест КТ состоит из 30 заданий. Максимальная оценка за тест КТ – 100 баллов.

**Контрольная точка №1 (Раздел 1. Основы управления программами и портфелями)**

**Темы:** Т.1.1 Введение в управление программами и портфелями; Т.1.2 Отличие программ от проектов. Управление выгодами.

**Компетенции:** УК-2.2, УК-3.1, ПК-1.5 (частично).

**Задание 1**

Расположите понятия по уровню агрегации от более детального к более широкому (от нижнего уровня к верхнему):

- А) Портфель проектов
- Б) Проект
- В) Программа

**Ответ:** Б → В → А

**Задание 2 (на соответствие)**

Соотнесите роль в управлении программой с её основной функцией:

Роль	Функция
1. Спонсор программы	А. Ежедневное управление, координация проектов
2. Управляющий программой (Program Manager)	Б. Утверждение бизнес-кейса, обеспечение финансирования
3. Менеджер по выгодам (Benefits Manager)	В. Идентификация, планирование и измерение выгод

**Ответ:** 1-Б, 2-А, 3-В

**Задание 3 (множественный выбор с обоснованием)**

Какие из перечисленных задач относятся **только к портфельному управлению**, а не к управлению проектами или программами? (выберите все верные и кратко обоснуйте)

- а) Разработка устава проекта
- б) Балансировка ресурсов между несколькими проектами
- в) Оценка соответствия проектов стратегическим целям организации
- г) Управление зависимостями между проектами внутри программы

**Правильные ответы: б, в.**

**Обоснование:** балансировка ресурсов и стратегическое соответствие – ключевые задачи портфельного уровня; устав – проект; управление зависимостями – программа.

**Задание 4 (открытое, аналитическое)**

Компания внедряет портфельное управление. Назовите **три признака**, по которым можно определить, что портфельное управление в компании работает неэффективно. Приведите примеры из ИТ-сферы.

**Задание 5 (на последовательность)**

Расположите этапы управления выгодами программы в хронологическом порядке:

- А) Поддержание выгод после закрытия программы
- Б) Измерение выгод в ходе реализации
- В) Идентификация ожидаемых выгод
- Г) Планирование мероприятий по достижению выгод

**Ответ:** В → Г → Б → А

**Задание 6 (множественный выбор с обоснованием)**

Какие из утверждений об управлении выгодами верны? (выберите все верные)

- а) Выгоды должны быть измеримыми и достижимыми
- б) Ответственность за выгоды несёт только руководитель проекта
- в) Управление выгодами заканчивается с завершением программы
- г) Качественные выгоды (например, удовлетворённость клиентов) также должны быть

задокументированы

**Правильные: а, г.**

*Обоснование:* выгоды измеримы; качественные выгоды важны; ответственность – на спонсоре и управляющем программой; управление выгодами продолжается после закрытия программы.

**Задание 7 (открытое, расчётно-аналитическое)**

Программа «Внедрение КИС» планирует выгоду – снижение операционных затрат на 100 млн руб./год. Через год после закрытия программы фактическая экономия составила 70 млн руб./год.

Вопросы:

1. Какие шаги необходимо предпринять для выявления причин отклонения?
2. Предложите два корректирующих действия.

**Контрольная точка №2 (Раздел 2. Процессы управления программами)**

**Темы:** Т.2.1 Жизненный цикл программы и его этапы; Т.2.2 Управление рисками, качеством и коммуникациями в программе.

**Компетенции:** УК-2.2, ПК-1.2.

**Задание 1 (на последовательность)**

Расположите фазы жизненного цикла программы в правильном порядке:

- А) Реализация
- Б) Закрытие
- В) Определение
- Г) Формирование

**Ответ:** В → Г → А → Б

**Задание 2 (на соответствие)**

Соотнесите фазу программы с её основным результатом:

Фаза	Результат
1. Определение	А. Дорожная карта, детальный план, бюджет
2. Формирование	Б. Устав программы, бизнес-кейс
3. Реализация	В. Выполненные проекты, мониторинг выгод
4. Закрытие	Г. Отчёт о достижении выгод, извлечённые уроки

**Ответ:** 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г

**Задание 3 (множественный выбор с обоснованием)**

Какие методы управления рисками наиболее применимы на **уровне программы**, а не отдельного проекта? (выберите все верные)

- а) Анализ синергетических рисков (возникающих из взаимодействия проектов)

- б) Построение диаграммы Ганта для каждого проекта
- в) Моделирование Монте-Карло с корреляциями между проектами
- г) Регулярные совещания команды одного проекта

**Правильные: а, в.**

*Обоснование:* синергетические риски и корреляции – специфика программы; диаграмма Ганта и совещания – уровень проекта.

**Задание 4 (открытое, аналитическое)**

В программе три проекта используют общую базу данных. Риск: конфликт при одновременном изменении схемы БД. Предложите **две стратегии реагирования** и конкретные мероприятия для каждой стратегии.

**Задание 5 (на последовательность)**

Расположите шаги управления рисками программы в логической последовательности:

- А) Мониторинг рисков
- Б) Планирование реагирования
- В) Качественный и количественный анализ рисков
- Г) Идентификация рисков

**Ответ:** Г → В → Б → А

**Задание 6 (множественный выбор с обоснованием)**

Какие элементы **обязательно** должны быть в плане коммуникаций программы? (выберите все верные)

- а) Список всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
- б) Матрица ответственности по подготовке и отправке отчётов
- в) Детальное расписание работ каждого проекта
- г) Частота, каналы и формат предоставления информации

**Правильные: а, б, г.**

*Обоснование:* расписание работ проекта – не требуется на уровне программы.

**Задание 7 (открытое, расчётно-аналитическое)**

Для программы, состоящей из двух последовательных проектов (длительность П1 = 4 мес., П2 = 6 мес., П2 зависит от П1), постройте сетевой график, определите критический путь. Как изменится общая длительность программы, если П1 задержится на 2 месяца? На сколько можно сократить программу, если добавить ресурсы в П2 и сократить его до 4 мес. (параллельно с П1, но с учётом зависимости по данным)?

**Контрольная точка №3 (Раздел 3. Управление портфелем проектов)**

**Темы:** Т.3.1 Формирование и приоритизация портфеля проектов; Т.3.2 Балансировка ресурсов и мониторинг портфеля; Т.3.3 Оценка эффективности портфеля и постпроектный анализ.

**Компетенции:** УК-3.1, ПК-1.2, ПК-1.5.

**Задание 1 (на последовательность)**

Расположите этапы формирования и управления портфелем в правильном порядке:

- А) Балансировка портфеля по ресурсам и рискам
- Б) Приоритизация проектов
- В) Идентификация инициатив и проектов
- Г) Мониторинг и пересмотр портфеля

**Ответ:** В → Б → А → Г

**Задание 2 (на соответствие)**

Соотнесите метод приоритизации с его описанием:

Метод	Описание
1. Взвешенные критерии	А. Парное сравнение альтернатив, вычисление весов критериев
2. Метод анализа иерархий (МАИ)	Б. Балльная оценка проектов по нескольким факторам с весами
3. Экономическая модель	В. Отбор проектов на основе NPV, IRR, ROI

**Ответ:** 1-Б, 2-А, 3-В

**Задание 3 (множественный выбор с обоснованием)**

Какие КРІ портфеля наиболее информативны для **высшего руководства** (например, совета директоров)? (выберите все верные)

- а) Процент проектов, завершённых в срок
- б) ROI портфеля (рентабельность инвестиций)
- в) Степень достижения стратегических целей
- г) Количество опозданий сотрудников

**Правильные: б, в.**

*Обоснование:* ROI и стратегическое соответствие – ключевые для топ-менеджмента; операционные показатели (а, г) – менее важны.

**Задание 4 (открытое, аналитическое)**

Региональный проектный офис имеет 10 заявок на проекты, но может профинансировать только 5. Предложите **процедуру отбора** (по шагам) и назовите **три критерия**, которые вы будете использовать. Обоснуйте выбор критериев.

**Задание 5 (на последовательность)**

Расположите этапы постпроектного анализа (ретроспективы портфеля) в правильном порядке:

- А) Формулировка извлечённых уроков и рекомендаций
- Б) Сбор фактических данных (бюджет, сроки, выгоды)
- В) Сравнение плановых и фактических показателей
- Г) Выявление причин отклонений

**Ответ:** Б → В → Г → А

**Задание 6 (множественный выбор с обоснованием)**

Какие действия относятся к **балансировке портфеля по ресурсам**? (выберите все верные)

- а) Перераспределение сотрудников между проектами согласно приоритетам
- б) Отмена низкоприоритетного проекта для высвобождения ресурсов
- в) Разработка детального расписания работ одного проекта
- г) Использование внешних подрядчиков для покрытия пиковой нагрузки

**Правильные: а, б, г.**

*Обоснование:* разработка расписания одного проекта – не балансировка портфеля.

**Задание 7 (открытое, расчётно-аналитическое)**

Портфель проектов за год:

- Плановый бюджет – 800 млн руб., фактический – 860 млн руб.
- Плановое достижение стратегических КРІ – 90%, фактическое – 83%.

**Рассчитайте:**

1. Экономичность портфеля.
2. Результативность портфеля.
3. Интегральную эффективность.
4. Какой фактор (перерасход или недостижение КРІ) внёс больший вклад в снижение эффективности?
5. Предложите два мероприятия по улучшению.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий, ситуационных задач студенту разрешается использование MS Excel, калькулятора, а также НПА.

## **Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *зачета*.

Форма контроля «зачет» выставляется обучающемуся на основании набранных баллов по текущему контролю. Общая оценка знаний обучающихся в семестре по курсу определяется как сумма баллов, полученных обучающимся по различным формам текущего контроля в течение данного семестра. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Управление программами и портфелями проектов»

### **Раздел 1. Основы управления программами и портфелями проектов**

(темы 1.1 – 1.2)

1. Дайте определение портфеля проектов, программы и проекта. В чём их принципиальные отличия? Приведите примеры из ИТ-сферы.

2. Что такое управление выгодами (benefits management)? Опишите основные этапы управления выгодами на протяжении жизненного цикла программы.

3. Какие стандарты регулируют управление программами и портфелями? Назовите не менее двух (например, MSP, P3M3, PfMP) и кратко охарактеризуйте их.

4. Как портфельное управление связано со стратегическим планированием организации? Приведите пример, когда проект, выгодный сам по себе, не включается в портфель.

5. Какие роли и ответственности существуют в управлении программой (спонсор, управляющий программой, менеджер по выгодам)? Распределите функции между ними.

6. Чем отличается бизнес-кейс программы от бизнес-кейса отдельного проекта? Какие разделы обязательно должны быть в бизнес-кейсе программы?

7. Что такое качественные и количественные выгоды? Приведите по два примера для программы внедрения корпоративной информационной системы.

### **Раздел 2. Процессы управления программами**

(темы 2.1 – 2.2)

8. Назовите фазы жизненного цикла программы. Раскройте содержание фазы «определение» и «формирование». Какие документы создаются на каждой фазе?

9. Что такое дорожная карта программы? Чем она отличается от календарного плана проекта? Приведите структуру дорожной карты (основные элементы).

10. Как управлять зависимостями между проектами в программе? Назовите типы зависимостей и приведите примеры.

11. Какие риски называются синергетическими (на уровне программы)? Приведите два примера таких рисков и предложите способы их минимизации.

12. Опишите процесс управления рисками программы: от идентификации до мониторинга. Какие методы количественного анализа применимы на уровне программы?

13. Что включает в себя план коммуникаций программы? Перечислите не менее пяти обязательных элементов.

14. Как обеспечить согласованность качества результатов разных проектов в рамках программы? Какие инструменты используются?

### **Раздел 3. Управление портфелем проектов**

(темы 3.1 – 3.3)

15. Перечислите основные принципы портфельного управления. Что означает «максимизация ценности портфеля» и «сбалансированность портфеля»?

16. Какие методы приоритизации проектов в портфеле вы знаете? Опишите метод взвешенных критериев и метод анализа иерархий (МАИ).

17. Что такое скрининг проектов? Какие пороговые критерии могут использоваться для отсева проектов?

18. Как осуществляется балансировка ресурсов в портфеле? Что такое профиль ресурсов и как выравнивание загрузки влияет на сроки проектов?

19. Назовите основные KPI портфеля для разных уровней управления (стратегический, финансовый, операционный). Приведите примеры каждого.
20. Что такое дашборд портфеля? Какие визуальные элементы (графики, индикаторы) должны быть на дашборде для руководителя организации?
21. Как оценивается эффективность портфеля? Рассчитайте экономичность, результативность и интегральную эффективность на условном примере.
22. Что такое постпроектный анализ (post-project review) и ретроспектива портфеля? Какие разделы включает отчёт о постпроектном анализе?
23. Как формируется и хранится реестр извлечённых уроков (lessons learned)? Приведите пример удачного и неудачного урока для портфеля ИТ-проектов.
24. Какие решения могут быть приняты по результатам мониторинга портфеля (например, остановка проекта, изменение приоритетов, ребалансировка)?
25. Как учитываются ESG-факторы (экологические, социальные, управленческие) при оценке портфеля государственных проектов? Приведите пример.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

### Тема 1.1. Введение в управление программами и портфелями

#### 1. На последовательность

Расположите уровни управления от оперативного к стратегическому:

- А) Портфель проектов
- Б) Программа
- В) Проект

*Ответ: В → Б → А*

#### 2. На соответствие

Соотнесите стандарт с его назначением:

Стандарт	Назначение
1. MSP	А. Оценка зрелости управления проектами, программами, портфелями
2. P3M3	Б. Управление программами (best practice)
3. PfMP	В. Сертификация в области управления портфелем

Соотнесите понятие и определение: Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

#### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие задачи решает портфельное управление?

- а) Разработка WBS для каждого проекта
- б) Соответствие проектов стратегическим целям
- в) Балансировка ресурсов между проектами
- г) Ежедневное управление командой

*Правильные: б, в.*

*Обоснование:* стратегическое соответствие и балансировка – ключевые задачи портфеля; WBS – уровень проекта, управление командой – операционный уровень.

#### 4. Открытое

Назовите три признака неэффективного портфельного управления в ИТ-компании. Приведите примеры.

#### 5. Открытое

Почему для государственной организации портфельное управление важнее, чем для коммерческой? Аргументируйте.

### Тема 1.2. Отличие программ от проектов. Управление выгодами

#### 1. На последовательность

Расположите этапы управления выгодами в хронологическом порядке:

- А) Измерение выгод
- Б) Идентификация выгод
- В) Планирование выгод

Г) Поддержание выгод после программы

Ответ: Б → В → А → Г

## 2. На соответствие

Понятие	Определение
1. Программа	А. Временное предприятие для создания уникального продукта
2. Проект	Б. Группа взаимосвязанных проектов для получения выгод
3. Выгода	В. Измеримое улучшение, связанное с результатами программы

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

## 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие утверждения об управлении выгодами верны?

- а) Ответственность за выгоды несёт только руководитель проекта
- б) Выгоды могут быть как количественными, так и качественными
- в) Управление выгодами заканчивается с завершением программы
- г) Выгоды должны быть измеримы и достижимы

Правильные: б, г.

Обоснование: качественные выгоды важны; измеримость обязательна; ответственность – на спонсоре и управляющем программой; управление продолжается после закрытия программы.

## 4. Открытое

Приведите пример программы в сфере цифровизации образования, состоящей из трёх проектов. Опишите две количественные и одну качественную выгоду.

## 5. Открытое

Что такое бизнес-кейс программы? Перечислите не менее пяти обязательных разделов.

## Тема 2.1. Жизненный цикл программы и его этапы

### 1. На последовательность

Расположите фазы жизненного цикла программы в правильном порядке:

- А) Реализация
- Б) Определение
- В) Закрытие
- Г) Формирование

Ответ: Б → Г → А → В

### 2. На соответствие

Соотнесите фазу программы с её ключевым результатом:

Фаза	Результат
1. Определение	А. Дорожная карта, детальный план, бюджет
2. Формирование	Б. Устав программы, бизнес-кейс
3. Реализация	В. Выполненные проекты, мониторинг выгод
4. Закрытие	Г. Отчёт о достижении выгод, извлечённые уроки

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г

### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие документы создаются **только** на фазе «формирование» программы?

- а) Устав программы
- б) Дорожная карта
- в) Бизнес-кейс
- г) Детальный план проектов

Правильные: б, г.

Обоснование: дорожная карта и детальный план – результат фазы формирования; устав и бизнес-кейс – фаза определения.

### 4. Открытое

Чем дорожная карта программы отличается от диаграммы Ганта отдельного проекта?

Приведите пример дорожной карты для программы из трёх проектов.

### 5. Открытое

Как управлять зависимостями между проектами в программе? Опишите три типа зависимостей и приведите примеры.

## Тема 2.2. Управление рисками, качеством и коммуникациями в программе

### 1. На последовательность

Расположите процессы управления рисками программы в логической последовательности:

- А) Мониторинг рисков
- Б) Планирование реагирования
- В) Анализ рисков (качественный и количественный)
- Г) Идентификация рисков

Ответ: Г → В → Б → А

### 2. На соответствие

Соотнесите стратегию реагирования на риск с примером:

Стратегия	Пример
1. Передача	А. Создание резервного плана на случай срыва одного из проектов
2. Снижение	Б. Страхование риска недостижения выгод
3. Принятие	В. Ежемесячный анализ зависимостей и корректировка планов

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие методы подходят для количественного анализа рисков программы?

- а) Матрица вероятности и воздействия
- б) Дерево решений
- в) Моделирование Монте-Карло с корреляциями
- г) SWOT-анализ

Правильные: б, в.

Обоснование: дерево решений и Монте-Карло дают числовые оценки; матрица и SWOT – качественные.

### 4. Открытое

Разработайте матрицу коммуникаций для программы с участием спонсора, управляющего программой, двух руководителей проектов и внешнего регулятора. Укажите частоту, каналы и ответственных.

### 5. Открытое

Что такое синергетический риск программы? Приведите два примера и предложите мероприятия по его снижению.

## Тема 3.1. Формирование и приоритизация портфеля проектов

### 1. На последовательность

Расположите этапы формирования портфеля:

- А) Балансировка ресурсов
- Б) Приоритизация проектов
- В) Идентификация инициатив
- Г) Мониторинг и пересмотр

Ответ: В → Б → А → Г

### 2. На соответствие

Соотнесите метод приоритизации с его характеристикой:

Метод	Характеристика
1. Взвешенные критерии	А. Парное сравнение альтернатив и критериев
2. Метод анализа иерархий (МАИ)	Б. Балльная оценка по нескольким факторам с весами
3. Экономическая модель	В. Использование NPV, IRR, ROI

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие критерии наиболее важны для приоритизации проектов в государственном портфеле?

- а) Чистая приведённая стоимость (NPV)
- б) Соответствие национальным целям развития

в) Социальный эффект (число благополучателей)

г) Максимизация дивидендов

*Правильные: б, в.*

*Обоснование:* для госсектора приоритетны стратегическое соответствие и социальная эффективность; NPV вторичен, дивиденды не актуальны.

#### 4. Открытое

Опишите процедуру отбора проектов в портфель методом взвешенных критериев. Приведите пример с тремя проектами и тремя критериями.

#### 5. Открытое

Что такое «ценность портфеля»? Как можно измерить ценность, если не все проекты имеют финансовую отдачу?

### Тема 3.2. Балансировка ресурсов и мониторинг портфеля

#### 1. На последовательность

Расположите шаги балансировки ресурсов портфеля:

А) Назначение ресурсов согласно приоритетам

Б) Мониторинг загрузки и ребалансировка

В) Определение доступных ресурсов и их профилей

Г) Приоритизация проектов

*Ответ: В → Г → А → Б*

#### 2. На соответствие

Соотнесите тип КРІ портфеля с примером:

Тип КРІ	Пример
1. Стратегический	А. Процент проектов, завершённых в срок
2. Финансовый	Б. Доля проектов, соответствующих ESG-целям
3. Операционный	В. ROI портфеля

Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

#### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие инструменты визуализации эффективны для мониторинга портфеля?

а) Дашборд с «светофором» по срокам, бюджету, рискам

б) Детальная диаграмма Ганта каждого проекта

в) Пузырьковая диаграмма (риск – выгода)

г) Матрица распределения ресурсов

*Правильные: а, в, г.*

*Обоснование:* дашборд, пузырьковая диаграмма и матрица ресурсов дают агрегированное представление; детальная диаграмма Ганта – уровень проекта.

#### 4. Открытое

В портфеле 5 проектов, ключевой ресурс (архитектор) загружен на 200%. Предложите три способа балансировки без остановки стратегических проектов.

#### 5. Открытое

Разработайте структуру дашборда портфеля для регионального проектного офиса (не менее 5 показателей). Как часто следует обновлять дашборд?

### Тема 3.3. Оценка эффективности портфеля и постпроектный анализ

#### 1. На последовательность

Расположите этапы постпроектного анализа:

А) Сравнение с планом

Б) Сбор фактических данных

В) Формулировка извлечённых уроков

Г) Выявление причин отклонений

*Ответ: Б → А → Г → В*

#### 2. На соответствие

Соотнесите показатель эффективности портфеля с его смыслом:

Показатель	Смысл
1. Экономичность	А. (Факт. результат / План. результат) × 100%
2. Результативность	Б. (План. бюджет / Факт. бюджет)
3. Сбалансированность	В. Соотношение проектов по рискам, типам, срокам

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

### 3. Множественный выбор с обоснованием

Какие данные обязательно собираются при постпроектном анализе портфеля?

- а) Плановые и фактические сроки и бюджет
- б) Достигнутые выгоды (факт vs план)
- в) Личные оценки удовлетворённости членов команды
- г) Извлечённые уроки

*Правильные: а, б, г.*

*Обоснование:* сроки, бюджет, выгоды и уроки – ключевые данные; личные оценки – не обязательны.

### 4. Открытое

Портфель за год: бюджет 500 млн руб., фактический – 550 млн руб.; плановое выполнение стратегических КРІ – 90%, фактическое – 84%. Рассчитайте экономичность, результативность и интегральную эффективность. Какой фактор внёс больший вклад в снижение эффективности?

### 5. Открытое

Разработайте шаблон «Реестра извлечённых уроков» для портфельного офиса. Какие разделы обязательно включить? Приведите пример одного урока.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием	1-59

основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

6.3. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий.

Для выполнения тестовых заданий студенту разрешается использование WS Excel, калькулятора, финансовых таблиц.

### **Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

В рамках освоения дисциплины предусмотрены следующие формы работы: посещение лекций, практических занятий, подготовка докладов.

Дисциплина разбита на темы, которые представляют собой логически завершенные блоки и являются комплексом знаний, умений и навыков, которые подлежат контролю.

Контроль освоения тем включает в себя прохождение тестирования. В курсе используются классические аудиторские методы проведения занятий.

Освоение темы на лекции, при выполнении внеаудиторной (самостоятельной) работы, завершается на семинарском занятии.

Проведение занятий в форме лекций имеет своей целью обеспечение студентов теоретическими знаниями, развитие интереса к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, формирование ориентиров для самостоятельной работы над курсом. В ходе обучения применяются лекции следующих типов: вводная, информационная и обзорная, проблемная.

На семинарских занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы, которые наиболее трудно усваиваются при самостоятельном изучении дисциплины.

Для успешного овладения приемами решения конкретных задач предлагаются следующие этапы:

- предварительное ознакомление с методикой решения задач. На этом этапе студенту предлагаются типовые задачи, решение которых позволяет отработать приемы, использующиеся при их решении, осознать связь между полученными теоретическими знаниями и конкретными проблемами, на решение которых они могут быть направлены;

- рассматриваются задачи и ситуации, приближенные к практике государственного и муниципального управления;

- выполнение контрольной работы, позволяющей проверить навыки решения конкретных задач.

После каждого контрольного задания предусмотрено проведение консультаций по анализу наиболее типичных ошибок и выработке совместных рекомендаций по методике решения задач.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов над курсом организована в форме домашней работы, логически продолжающей аудиторские занятия по заданию преподавателя с установленными сроками исполнения.

Дидактические цели:

закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний;

формирование умений;

самостоятельное овладение новым программным материалом;

развитие самостоятельности мышления.

Требования к выполнению самостоятельной работы.

1. Самостоятельная работа должна выполняться в соответствии заданием преподавателя.

2. Результаты самостоятельной работы должны иметь научную или практическую значимость, демонстрировать компетентность автора в раскрываемых вопросах, проявлять умения использовать теоретические знания при выполнении практических задач.

3. Самостоятельная работа, выполненная в письменной форме, должна быть оформлена в соответствии с требованиями и представлена для контроля преподавателю в установленные сроки.

Выполнение указанных требований учитывается при оценке самостоятельной работы обучающегося.

Виды самостоятельной работы: проработка лекций, чтение обязательной и дополнительной литературы, подготовка к опросу, написание реферата.

При самостоятельной подготовке к занятиям студенту необходимо:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия); - ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии.

Этапы выполнения самостоятельной работы:

- определение целей самостоятельной работы;

- конкретизация поставленной задачи;

- самооценка готовности к самостоятельной работе по решению поставленной или выбранной задачи;

- выбор путей и средств для решения поставленной задачи;

- планирование (самостоятельно или с помощью преподавателя) самостоятельной работы по решению задачи;

- реализация программы выполнения самостоятельной работы;

- самоконтроль промежуточных и конечного результатов работы, их корректировка - определение причин и устранение выявленных ошибок.

## **Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного курса**

### **Раздел 1. Основы управления программами и портфелями проектов**

#### **Тема 1.1. Введение в управление программами и портфелями**

1. В чём заключается фундаментальное различие между портфелем, программой и проектом? Приведите по одному примеру из практики государственного управления.

2. Какие основные стандарты управления программами и портфелями вы знаете? В чём их ключевые отличия (MSP, P3M3, PfMP, PMI Standard for Program Management)?

3. Почему портфельное управление считается стратегической, а не операционной деятельностью?

4. Как связаны портфельное управление и достижение целей устойчивого развития (ESG)?

5. Какие типы проектных офисов (PMO) существуют и как они эволюционируют в портфельные офисы (PPO)?

6. Какую роль играет портфельный комитет и какие решения он принимает?

#### **Тема 1.2. Отличие программ от проектов. Управление выгодами**

1. Чем программа отличается от крупного проекта? Приведите критерии, по которым можно провести различие.

2. Что такое «управление выгодами» (benefits management) и почему оно критически важно для программ?

3. Какие документы необходимо разработать для управления выгодами? Опишите структуру бизнес-кейса программы.

4. В чём разница между выгодой, результатом (output) и эффектом (outcome)? Приведите примеры.

5. Как измерить качественные выгоды (например, повышение удовлетворённости граждан)?

6. Кто несёт ответственность за достижение выгод на разных этапах жизненного цикла программы?

## **Раздел 2. Процессы управления программами**

### **Тема 2.1. Жизненный цикл программы и его этапы**

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте фазы жизненного цикла программы. Какие ключевые решения принимаются в конце каждой фазы?

2. Что такое дорожная карта программы? Из каких элементов она состоит и чем отличается от диаграммы Ганта проекта?

3. Как управлять зависимостями между проектами в программе? Назовите типы зависимостей и инструменты их координации.

4. Какие документы создаются на фазе «определение» программы, а какие – на фазе «формирование»?

5. Почему фаза «закрытие» программы не менее важна, чем фаза реализации?

6. Как синхронизировать управление проектами внутри программы, если они используют разные методологии (Agile, Waterfall)?

### **Тема 2.2. Управление рисками, качеством и коммуникациями в программе**

1. Какие риски называются синергетическими? Приведите два примера рисков, которые возникают только на уровне программы.

2. Какие методы количественного анализа рисков наиболее применимы для программы и почему?

3. Как управление качеством в программе отличается от управления качеством в проекте?

4. Что такое «план коммуникаций программы»? Какие заинтересованные стороны обязательно в него включаются?

5. Какие барьеры коммуникаций наиболее характерны для крупных программ с распределённой командой?

6. Как часто следует пересматривать реестр рисков программы и кто должен инициировать этот пересмотр?

## **Раздел 3. Управление портфелем проектов**

### **Тема 3.1. Формирование и приоритизация портфеля проектов**

1. Назовите основные принципы портфельного управления. Что означает «максимизация ценности портфеля»?

2. В чём различие между скрининговыми моделями, взвешенными критериями и экономическими моделями приоритизации?

3. Как работает метод анализа иерархий (МАИ)? Приведите упрощённый пример сравнения двух проектов.

4. Какие критерии приоритизации наиболее значимы для государственного портфеля проектов?

5. Как учесть риск проекта при его приоритизации?

6. Что такое «портфельная граница» (efficient frontier) и как она связана с выбором оптимального портфеля?

### **Тема 3.2. Балансировка ресурсов и мониторинг портфеля**

1. Какие ресурсы подлежат балансировке в первую очередь? Чем профиль ресурсов отличается от штатного расписания?

2. Какие инструменты мониторинга портфеля наиболее эффективны для визуализации состояния проектов?

3. Что такое дашборд портфеля? Какие KPI должны быть на главном экране для топ-менеджмента?

4. Как часто следует пересматривать приоритеты портфеля? Какие события могут стать триггером для внепланового пересмотра?

5. Как принимать решение об остановке проекта в портфеле? Какие критерии использовать?

6. Чем портфельный офис (РРО) отличается от проектного офиса (РМО) и офиса управления программами (РгМО)?

### **Тема 3.3. Оценка эффективности портфеля и постпроектный анализ**

1. Назовите три основные группы показателей эффективности портфеля и приведите примеры для каждой группы.

2. Как рассчитать экономичность, результативность и интегральную эффективность портфеля?

3. Что такое постпроектный анализ (post-project review) и чем он отличается от ретроспективы портфеля?

4. Какие разделы обязательно должны быть в отчёте о постпроектном анализе?

5. Как формируется реестр извлечённых уроков (lessons learned) и как обеспечить его использование в будущих проектах?

6. Как учитывать ESG-факторы при оценке эффективности портфеля государственных проектов?

## **Вопросы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям**

### **Раздел 1. Основы управления программами и портфелями проектов**

#### **Тема 1.1. Введение в управление программами и портфелями**

1. Подготовьте аргументы для обоснования необходимости внедрения портфельного управления в государственной ИТ-компании, которая ранее управляла проектами «в ручном режиме». Какие выгоды получит организация?

2. Проанализируйте утверждение: «Портфельное управление — это просто сумма управлений проектами». Согласны ли вы? Приведите не менее трёх контраргументов.

3. Сравните модели зрелости РЗМЗ и ОРМЗ. Какая из них **更适合** для оценки способности организации управлять портфелем проектов?

4. В организации создан портфельный комитет, но он утверждает все проекты без изменения приоритетов, просто по дате поступления заявки. Какие симптомы неэффективности вы видите? Предложите три изменения в регламенте.

5. Как портфельное управление может помочь в достижении ESG-целей (экологических, социальных, управленческих)? Приведите конкретный пример из сферы ИТ.

#### **Тема 1.2. Отличие программ от проектов. Управление выгодами**

1. Подготовьте устный доклад на тему: «Почему государственные программы часто не достигают заявленных выгод и как управление выгодами может это изменить?»

2. Разработайте шаблон бизнес-кейса для программы внедрения электронного документооборота в регионе. Какие разделы обязательно включить, чтобы убедить спонсора?

3. Разыграйте ситуацию: через год после закрытия программы выясняется, что выгоды достигнуты только на 60%. Кто должен проводить постпрограммный анализ? Какие вопросы задать команде?

4. Сравните понятия «output» (результат), «outcome» (эффект) и «benefit» (выгода) на примере программы строительства школ в регионе.

5. Может ли программа быть успешной, если все проекты завершены в срок и в бюджете, но выгоды не достигнуты? Обоснуйте.

### **Раздел 2. Процессы управления программами**

#### **Тема 2.1. Жизненный цикл программы и его этапы**

1. Разработайте фрагмент дорожной карты программы «Цифровая трансформация здравоохранения региона» (не менее 5 вех на горизонте 3 лет). Обоснуйте расположение вех.

2. Смоделируйте ситуацию: в середине фазы реализации программы выясняется, что один из проектов не может быть выполнен из-за изменения законодательства. Какие действия управляющего программой? Возможен ли возврат на фазу формирования?

3. Сравните «жизненный цикл программы» по MSP и «жизненный цикл портфеля» по стандарту PfMP. В чём ключевые различия?

4. Подготовьте аргументы для обоснования необходимости отдельной фазы «закрытие программы» в государственном секторе (часто её игнорируют).

5. Каким образом управление зависимостями влияет на структуру дорожной карты? Приведите пример положительной и отрицательной зависимости между двумя проектами.

### **Тема 2.2. Управление рисками, качеством и коммуникациями в программе**

1. Проведите «мозговой штурм» в группе: идентифицируйте не менее 7 рисков для программы «Внедрение КИС в холдинге из 5 предприятий». Оцените вероятность и воздействие, выделите топ-3 риска.

2. Разработайте план коммуникаций для программы, в которой участвуют представители трёх министерств, двух подрядчиков и общественный совет. Определите каналы, частоту, ответственных.

3. Проанализируйте ситуацию: в программе руководители двух проектов не обмениваются информацией, что приводит к дублированию работ. Какой элемент управления коммуникациями отсутствует? Предложите методы разрешения конфликта.

4. Какие стандарты качества (ISO, Six Sigma, CMMI) наиболее применимы для обеспечения согласованности результатов в программе разработки ПО? Обоснуйте.

5. Подготовьте сценарий совещания по управлению рисками программы. Как вовлечь руководителей проектов в идентификацию синергетических рисков?

### **Раздел 3. Управление портфелем проектов**

#### **Тема 3.1. Формирование и приоритизация портфеля проектов**

1. Разработайте систему взвешенных критериев (не менее 4) для отбора проектов в портфель регионального проектного офиса. Обоснуйте веса критериев. Проверьте на условных трёх проектах.

2. Сравните метод взвешенных критериев и метод анализа иерархий (МАИ). В каких случаях предпочтителен МАИ?

3. В портфеле 12 заявок на проекты, бюджет позволяет профинансировать только 7. Предложите двухэтапную процедуру отбора (скрининг + детальная оценка). Какие пороговые значения вы установите?

4. Дискуссия: «Экономические методы (NPV, IRR) не должны использоваться в государственном портфеле, так как главное – социальный эффект». Приведите аргументы за и против.

5. Как учитывать нефинансовые риски (например, репутационные, политические) при приоритизации проектов в государственном портфеле? Предложите способ.

#### **Тема 3.2. Балансировка ресурсов и мониторинг портфеля**

1. Разработайте дашборд портфеля для руководителя цифровой трансформации региона. Какие показатели (не более 7) вы разместите на главном экране? Как часто они должны обновляться?

2. Смоделируйте ситуацию: в портфеле три проекта, требующие одного ведущего архитектора, но он доступен только на 50% рабочего времени. Предложите три варианта балансировки и выберите оптимальный.

3. Подготовьте регламент внепланового пересмотра портфеля: какие события должны инициировать пересмотр приоритетов? Кто принимает решение о «смерти» проекта?

4. Сравните пузырьковую диаграмму (риск – выгода) и матрицу «стратегическое соответствие – затраты». Какие выводы можно сделать из каждой?

5. Как обеспечить сбор данных для мониторинга портфеля в организации, где проектные офисы подразделений используют разные инструменты? Предложите техническое и организационное решение.

#### **Тема 3.3. Оценка эффективности портфеля и постпроектный анализ**

1. Подготовьте устное выступление на тему: «Интегральная эффективность портфеля: как измерить, если у проектов разные единицы измерения результата?»

2. Разработайте структуру отчёта о постпроектном анализе для региональной программы «Реконструкция школ». Какие разделы обязательно включить? Приведите 2–3 примера извлечённых уроков.

3. Проанализируйте портфель по данным: плановый бюджет – 800 млн руб., фактический – 860 млн руб.; плановые КРП – 90%, фактические – 83%. Рассчитайте экономичность, результативность и интегральную эффективность. Какой фактор сильнее повлиял на снижение? Предложите три мероприятия.

4. Как организовать хранение и распространение извлечённых уроков, чтобы они реально использовались? Что такое «база знаний портфеля» и кто за неё отвечает?

5. Дискуссия: «Показатели экономичности (выполнение бюджета) важнее результативности в государственном секторе, так как деньги налогоплательщиков нельзя перерасходовать». Приведите контраргументы.

## **Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Управление проектами: учебник / Т. Н. Гладченко, Е. Л. Морозов, Е. В. Пономаренко, А. В. Савенко. — Донецк: ДОНАУИГС, 2021. — 365 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225848>.

2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023 — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5- 534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>.

3. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023 — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9 — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532578>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Кисова, А. Е. Оценка эффективности инновационных проектов : учебное пособие / А. Е. Кисова. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021 — 136 с. — ISBN 978-5-00175-090-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118442.html>

2. Беликова, И. П. Проектное управление : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : АГРУС, 2021 — 77 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121737.html>

### **8.3. Нормативные правовые документы**

б организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 06.11.2025) // КонсультантПлюс. — URL: электронный.

б организации проектной деятельности в Донецкой Народной Республике : Указ Главы Донецкой Народной Республики от 03.07.2025 № 535 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. — URL: <https://npa.dnronline.su/> (дата обращения: 08.04.2026). — Текст : электронный.

национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 02.04.2026). — Текст : электронный.

4. Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов : стандарт. — Текст : электронный // pm.center. — URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026).

5. Приложение к стандарту "Новые национальные проекты на период 2025–2030 годов" : чек-листы для кураторов, руководителей, администраторов проектов и проектных офисов. – Текст : электронный // pm.center. – URL: <https://www.pm.center/bazaznaniy/element/normativnye-akty-i-metodicheskie-dokumenty-proektnoy-deyatelnosti/> (дата обращения: 02.04.2026).

#### 8.4. Интернет-ресурсы

е  
н <http://programs.gov.ru> – Портал государственных программ Российской Федерации;

#### р **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

п Технические средства – компьютерная техника, проектор, флипчарт

р Методы обучения с использованием информационных технологий:

о - демонстрация лекционных материалов с использованием мультимедийной технологии.

е Информационно-справочные системы и Интернет-ресурсы:

к - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) – Справочная правовая система «Консультант Плюс»;

т - [www.garant-park.ru](http://www.garant-park.ru) – Справочная правовая система «Гарант».

н - <https://lms.ranepa.ru/> - СДО Академии.

о Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

г Для проведения лекций требуются аудитории, оснащенные мультимедийной техникой. Для проведения практических занятий требуются аудитории, оборудованные мобильными столами, стульями, доской.

м Самостоятельная работа по дисциплине проводится с частичным применением ДОТ.

е Для подключения к СДО требуется наличие компьютерной техники с выходом в Интернет.

н  
е  
д  
ж  
м  
е  
н  
т  
а

Р  
А  
Н  
Х  
и  
Г  
С

:

[  
с  
а  
й  
т