

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 24.07.2025 05:17:48  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет**

**Факультет государственной службы и управления**

**Кафедра**

**Инновационного менеджмента и управления проектами**

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор

\_\_\_\_\_ Л.Н. Костина

24.04.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.09**

**"Управление программами и портфелями проектов"**

**Направление подготовки 09.04.03 Прикладная информатика**

**Профиль "Корпоративные информационные системы"**

Квалификация

***МАГИСТР***

Форма обучения

***очная***

Общая трудоемкость

***3 ЗЕТ***

Год начала подготовки по учебному плану

***2025***

Донецк  
2025

Составитель(и):

канд. гос. упр., зав.каф.

\_\_\_\_\_ Е.Л. Морозов

Рецензент(ы):

д-р. гос. упр., профессор

\_\_\_\_\_ Е.В. Пономаренко

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Управление программами и портфелями проектов" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - магистратура по направлению подготовки 09.04.03 Прикладная информатика (приказ Минобрнауки России от 19.09.2017 г. № 916)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 09.04.03 Прикладная информатика Профиль "Корпоративные информационные системы", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 24.04.2025 протокол № 12.

Срок действия программы: 2025-2027

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от 03.05.2025 № 10

Заведующий кафедрой:

канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2028 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2029 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Сформировать системное представление: О роли и месте управления программами (program management) и портфелями проектов (portfolio management) в стратегическом развитии современных предприятий, особенно в контексте создания, развития и эксплуатации корпоративных информационных систем (КИС).

Обеспечить понимание: Методологий, стандартов (PMBok, ISO 21500, MoP, P3O, Agile/Scrum на масштаб), лучших практик и инструментов управления программами и портфелями ИТ-проектов.

Развить компетенции: Необходимые для анализа, выбора, планирования, исполнения, мониторинга, контроля и закрытия программ и портфелей ИТ-проектов, с акцентом на проекты, связанные с КИС.

Подготовить специалистов: Способных эффективно участвовать или руководить деятельностью по управлению сложными ИТ-инициативами на уровне программ и портфелей в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов, включая интеграцию различных КИС, цифровую трансформацию и оптимизацию ИТ-ландшафта предприятия.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Задачи освоения дисциплины:

В области знаний (знать):

Теоретические основы, концепции, принципы, терминологию и отличия управления проектами, программами и портфелями (Project/Program/Portfolio Management - PPM).

Ключевые международные и национальные стандарты и фреймворки в области управления программами (MoP, MSP) и портфелями проектов (PfMP, Management of Portfolios).

Процессы и области знаний управления портфелем проектов: выравнивание со стратегией, оптимизация портфеля, балансировка ресурсов, управление финансами и рисками портфеля.

Процессы и области знаний управления программой: координация проектов, управление зависимостями, управление выгодами (benefits management), управление заинтересованными сторонами на уровне программы, управление рисками и изменениями на уровне программы.

Особенности управления программами и портфелями в сфере ИТ, включая специфику программ внедрения, развития, интеграции и модернизации корпоративных информационных систем (ERP, CRM, SCM, BI, ECM и др.).

Роль и функции офисов управления проектами, программами и портфелями (PMO, PgMO, PfMO) в организации.

Инструментальные средства поддержки управления программами и портфелями (PPM-системы: Microsoft Project Online, Jira Align, Planview, ServiceNow PPM и др.).

В области умений (уметь):

Анализировать стратегические цели организации и формулировать цели портфеля ИТ-проектов, включая проекты по КИС.

Оценивать, отбирать и приоритезировать проекты и программы для включения в портфель на основе стратегической ценности, рисков, ресурсных возможностей и ожидаемых выгод.

Разрабатывать структуру программы и план управления программой, особенно для комплексных программ, связанных с КИС (напр., внедрение ERP).

Выявлять и управлять межпроектными зависимостями, рисками и ресурсами на уровне программы и портфеля.

Планировать, отслеживать и контролировать достижение стратегических выгод (benefits) от реализации программ и портфелей.

Осуществлять мониторинг и контроль выполнения портфеля и программ, анализировать отклонения и принимать корректирующие решения.

Применять инструменты и методы оценки зрелости PPM в организации.

Использовать специализированное ПО (PPM-системы) для поддержки процессов управления программами и портфелями.

В области владения (владеть):

Навыками применения методологий и стандартов управления программами и портфелями проектов к реальным ИТ-сценариям.

Навыками стратегического мышления при формировании и оптимизации портфеля ИТ-инициатив.

Навыками управления сложностью и координации множества взаимосвязанных проектов в рамках

программы.

Навыками анализа и управления ожиданиями ключевых заинтересованных сторон (топ-менеджмент, бизнес-подразделения) на уровне портфеля и программы.

Навыками расчета, планирования и отслеживания стратегических выгод от инвестиций в ИТ, в частности в КИС.

Навыками работы с основными функциями современных PPM-систем.

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

|                        |      |
|------------------------|------|
| Цикл (раздел) ОПОП ВО: | Б1.В |
|------------------------|------|

*1.3.1. Дисциплина "Управление программами и портфелями проектов" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Управление проектами информатизации предприятий

*1.3.2. Дисциплина "Управление программами и портфелями проектов" выступает опорой для следующих элементов:*

Проектно-технологическая практика

Преддипломная практика

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-2.2: Применяет совокупность знаний, практик, инструментов и методов в предметных областях управления проектами на протяжении всего жизненного цикла*

Знать:

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | <p>Ключевые термины, понятия и принципы управления проектами (проект, жизненный цикл проекта, ограничения "тройственная ограниченность", стейкхолдеры, основные роли в проекте).</p> <p>Основные группы процессов управления проектами по PMBOK® Guide/ISO 21500: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение.</p> <p>Базовые области знаний УП: управление содержанием, сроками, стоимостью, качеством, рисками, заинтересованными сторонами.</p> <p>Основные классические (водопадные) и Agile-методологии (Scrum, Kanban) на уровне принципов.</p>                                                                                                                                                                              |
| <b>Уровень 2</b> | <p>Детальные процессы, методы и инструменты ключевых областей знаний УП применительно к ИТ-проектам (напр., WBS, сетевые графики, диаграммы Ганта, бюджетирование по вехам, матрица ответственности (RACI), реестр рисков, методы оценки качества ПО).</p> <p>Особенности применения методов УП на разных стадиях жизненного цикла КИС (предпроектное обследование, разработка/настройка, тестирование, внедрение, опытная эксплуатация, сопровождение).</p> <p>Взаимосвязи между различными областями знаний и процессами УП (напр., как изменение содержания влияет на сроки и стоимость).</p> <p>Специфику управления проектами КИС: интеграционные сложности, работа с бизнес-пользователями, управление конфигурациями, миграция данных, регламенты.</p> |
| <b>Уровень 3</b> | <p>Критический анализ различных методологий, практик, инструментов и их применимости/эффективности в конкретных контекстах проектов КИС (напр., выбор между гибридным подходом и чистым Agile для внедрения ERP).</p> <p>Понимание системных эффектов решений в области УП на бизнес-результаты проекта КИС и деятельность организации в целом.</p> <p>Знание современных тенденций и best practices в УП ИТ-проектов, особенно крупных и комплексных (Scaled Agile, DevOps, Value Stream Management).</p> <p>Принципы адаптации и кастомизации фреймворков УП под уникальные требования проекта и организации в сфере КИС.</p>                                                                                                                               |

Уметь:

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 1</b> | <p>Применять стандартные методы и инструменты УП для решения типовых задач на конкретной стадии жизненного цикла проекта КИС под руководством (напр., построить WBS для модуля CRM, составить простой сетевой график, заполнить реестр рисков по шаблону, использовать базовые функции MS Project/Jira).</p> <p>Участвовать в ключевых проектных процессах (сбор требований, планирование задач, отчетность о статусе, тестирование).</p> <p>Идентифицировать основных стейкхолдеров проекта КИС и их потребности.</p> |
| <b>Уровень 2</b> | <p>Самостоятельно планировать и контролировать отдельные области проекта КИС (напр., управление содержанием и сроками модуля внедрения, управление рисками на этапе</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         | <p>тестирования).</p> <p>Анализировать проектную информацию (отклонения по срокам/бюджету/качеству, риски) и готовить обоснованные предложения для корректирующих действий.</p> <p>Адаптировать и применять различные методы и инструменты УП (классические и Agile) к специфике задач проекта КИС (напр., применение Scrum для разработки интерфейсов, применение методов управления изменениями при внедрении нового процесса в ERP).</p> <p>Эффективно взаимодействовать с ключевыми стейкхолдерами (разработчики, тестировщики, бизнес-пользователи, руководство) в рамках проектных процессов.</p>                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                        | <p>Разрабатывать и адаптировать комплексный план управления проектом КИС, интегрируя все области знаний и выбирая оптимальные методологии/инструменты для достижения целей проекта.</p> <p>Прогнозировать и оценивать влияние решений в одной области знаний УП на другие и на общий успех проекта КИС.</p> <p>Критически оценивать эффективность применяемых практик и инструментов УП на протяжении жизненного цикла проекта КИС и предлагать оптимизации.</p> <p>Управлять сложными ситуациями и конфликтами в проекте КИС, возникающими на стыке технических, бизнес- и управленческих аспектов.</p> <p>Интегрировать управление проектом с процессами управления программами/портфелями в контексте развития КИС предприятия.</p>                                                                            |
| Владеть:                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                        | <p>Навыками уверенного использования ключевых инструментов УП для проектов КИС (MS Project, Jira, Confluence, системы управления рисками, системы документооборота) на уровне выполнения стандартных операций.</p> <p>Навыками применения базовых методов (построение WBS, оценка длительности задач, расчет критического пути, заполнение шаблонов документов, проведение стандартных совещаний - статусных, планирования спринта).</p> <p>Навыками эффективной коммуникации в рамках проектной команды КИС на оперативном уровне.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                        | <p>Навыками комплексного применения методологий, практик и инструментов УП для управления отдельными значимыми компонентами или этапами жизненного цикла проекта КИС.</p> <p>Навыками ситуационного анализа и выбора оптимального подхода/инструмента для решения возникающих задач в проекте КИС.</p> <p>Навыками фасилитации групповых сессий (планирование, оценка рисков, ретроспективы).</p> <p>Навыками управления ожиданиями и разрешения конфликтов среди ключевых стейкхолдеров проекта КИС.</p> <p>Навыками оценки качества промежуточных и итоговых результатов проекта КИС с точки зрения соответствия требованиям УП.</p>                                                                                                                                                                            |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                        | <p>Навыками безупречного владения и творческой адаптации всего арсенала знаний, практик, инструментов и методов УП для успешного управления комплексными проектами КИС на протяжении всего их жизненного цикла.</p> <p>Навыками экспертной оценки зрелости процессов УП в организации применительно к проектам КИС и разработки предложений по их совершенствованию.</p> <p>Навыками наставничества и коучинга членов проектной команды и менее опытных менеджеров проектов в сфере КИС.</p> <p>Навыками системного мышления, позволяющего видеть проект КИС как часть бизнес-процессов организации и ИТ-ландшафта, управлять проектом для достижения стратегических выгод.</p> <p>Навыками управления неопределенностью и принятия эффективных решений в условиях высокой сложности и динамики проектов КИС.</p> |
| <b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>УК-3.1: Организует и руководит работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Знать:                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Уровень 1</b>                                                                                                        | основные понятия и определения, связанные с командной работой; принципы формирования команды.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Уровень 2</b>                                                                                                        | методы и подходы к организации работы команды; особенности выработки командной стратегии; роли и функции членов команды.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Уровень 3</b>                                                                                                        | современные методы и инструменты управления командой; подходы к разрешению конфликтов в команде; способы мотивации и стимулирования членов команды.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                  |                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уметь:</b>    |                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Уровень 1</b> | определять цели и задачи команды; распределять роли и обязанности между членами команды.                                                                                                                                   |
| <b>Уровень 2</b> | организовывать работу команды в соответствии с целями и задачами; координировать действия членов команды; мотивировать и стимулировать членов команды.                                                                     |
| <b>Уровень 3</b> | разрешать конфликты в команде; оценивать эффективность работы команды и вносить коррективы в командную стратегию.                                                                                                          |
| <b>Владеть:</b>  |                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Уровень 1</b> | навыками коммуникации и взаимодействия с членами команды; основами планирования и организации работы.                                                                                                                      |
| <b>Уровень 2</b> | методами и инструментами управления командой; подходами к выработке командной стратегии.                                                                                                                                   |
| <b>Уровень 3</b> | опытом руководства командой в различных ситуациях; навыками разрешения конфликтов и управления конфликтами; способностью оценивать эффективность командной работы и корректировать стратегию в зависимости от результатов. |

***В результате освоения дисциплины "Управление программами и портфелями проектов"***

|            |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b> | <b>Знать:</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |
|            | Теоретические основы, концепции, принципы, терминологию и отличия управления проектами, программами и портфелями (Project/Program/Portfolio Management - PPM).                                                                                                |
|            | Ключевые международные и национальные стандарты и фреймворки в области управления программами (MoP, MSP) и портфелями проектов (PfMP, Management of Portfolios).                                                                                              |
|            | Процессы и области знаний управления портфелем проектов: выравнивание со стратегией, оптимизация портфеля, балансировка ресурсов, управление финансами и рисками портфеля.                                                                                    |
|            | Процессы и области знаний управления программой: координация проектов, управление зависимостями, управление выгодами (benefits management), управление заинтересованными сторонами на уровне программы, управление рисками и изменениями на уровне программы. |
|            | Особенности управления программами и портфелями в сфере ИТ, включая специфику программ внедрения, развития, интеграции и модернизации корпоративных информационных систем (ERP, CRM, SCM, BI, ECM и др.).                                                     |
|            | Роль и функции офисов управления проектами, программами и портфелями (PMO, PgMO, PfMO) в организации.                                                                                                                                                         |
|            | Инструментальные средства поддержки управления программами и портфелями (PPM-системы: Microsoft Project Online, Jira Align, Planview, ServiceNow PPM и др.).                                                                                                  |
| <b>3.2</b> | <b>Уметь:</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |
|            | Анализировать стратегические цели организации и формулировать цели портфеля ИТ-проектов, включая проекты по КИС.                                                                                                                                              |
|            | Оценивать, отбирать и приоритезировать проекты и программы для включения в портфель на основе стратегической ценности, рисков, ресурсных возможностей и ожидаемых выгод.                                                                                      |
|            | Разрабатывать структуру программы и план управления программой, особенно для комплексных программ, связанных с КИС (напр., внедрение ERP).                                                                                                                    |
|            | Выявлять и управлять межпроектными зависимостями, рисками и ресурсами на уровне программы и портфеля.                                                                                                                                                         |
|            | Планировать, отслеживать и контролировать достижение стратегических выгод (benefits) от реализации программ и портфелей.                                                                                                                                      |
|            | Осуществлять мониторинг и контроль выполнения портфеля и программ, анализировать отклонения и принимать корректирующие решения.                                                                                                                               |
|            | Применять инструменты и методы оценки зрелости PPM в организации.                                                                                                                                                                                             |
|            | Использовать специализированное ПО (PPM-системы) для поддержки процессов управления программами и портфелями.                                                                                                                                                 |
| <b>3.3</b> | <b>Владеть:</b>                                                                                                                                                                                                                                               |
|            | Применения методологий и стандартов управления программами и портфелями проектов к реальным ИТ-сценариям.                                                                                                                                                     |
|            | Стратегического мышления при формировании и оптимизации портфеля ИТ-инициатив.                                                                                                                                                                                |
|            | Управления сложностью и координации множества взаимосвязанных проектов в рамках программы.                                                                                                                                                                    |
|            | Анализа и управления ожиданиями ключевых заинтересованных сторон (топ-менеджмент, бизнес-подразделения) на уровне портфеля и программы.                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Расчета, планирования и отслеживания стратегических выгод от инвестиций в ИТ, в частности в КИС. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Работы с основными функциями современных PPM-систем.                                             |
| <b>1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                  |
| Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы. |                                                                                                  |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |
| Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Управление программами и портфелями проектов" видом промежуточной аттестации является Зачет                                                                                                                                                       |                                                                                                  |

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| <b>2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |                |       |                  |                             |            |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|------------------|-----------------------------|------------|------------|
| Общая трудоёмкость дисциплины "Управление программами и портфелями проектов" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.                                                                                                                                                                              |                |       |                  |                             |            |            |
| Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.                                                                                                                                                              |                |       |                  |                             |            |            |
| <b>2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |                |       |                  |                             |            |            |
| Наименование разделов и тем /вид занятия/                                                                                                                                                                                                                                                           | Семестр / Курс | Часов | Компетенции      | Литература                  | Инте ракт. | Примечание |
| <b>Раздел 1. Основы управления портфелями проектов и их стратегическое выравнивание</b>                                                                                                                                                                                                             |                |       |                  |                             |            |            |
| Тема 1.1. Лекция 1: Введение в PPM. Стратегический контекст управления портфелями и программами в ИТ. Отличия Project/Program/Portfolio Management (PPM). Роль PPM в достижении стратегических целей бизнеса и ИТ-стратегии. Эволюция PPM. Ключевые вызовы управления портфелями ИТ-проектов. /Лек/ | 3              | 2     | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0          |            |
| Тема 1.1. Семинар 1: Анализ стратегических целей организации и формирование целей ИТ-портфеля. Работа с кейсом: Выявление бизнес-стратегий (рост, оптимизация, инновации). Формулировка целей ИТ-портфеля. Обсуждение роли КИС в достижении /Сем зан/                                               | 3              | 2     | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0          |            |
| Тема 1.1. Введение в PPM. Стратегический контекст управления портфелями и программами в ИТ. Отличия Project/Program/Portfolio Management (PPM). Роль PPM в достижении стратегических целей бизнеса и ИТ-стратегии. Эволюция PPM. Ключевые вызовы управления портфелями ИТ-проектов. /Ср/            | 3              | 6     | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0          |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |                  |                             |   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------|-----------------------------|---|--|
| Тема 1.2. Лекция 2: Процессы и практики управления портфелем проектов (PfM). Жизненный цикл управления портфелем. Ключевые процессы: Идентификация, Классификация, Оценка, Отбор, Приоритезация, Балансировка, Авторизация, Мониторинг и контроль. Фреймворки (MoP, PfMP). /Лек/                                                            | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 1.2. Семинар 2: Оценка, отбор и приоритезация проектов для портфеля КИС. Практикум: Применение методов оценки (Scoring Models, Cost-Benefit Analysis, Strategic Alignment, Risk-Adjusted Value) к списку гипотетических ИТ-проектов (внедрение модуля ERP, миграция BI, интеграция CRM). /Сем зан/                                     | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 1.2. Процессы и практики управления портфелем проектов (PfM). Жизненный цикл управления портфелем. Ключевые процессы: Идентификация, Классификация, Оценка, Отбор, Приоритезация, Балансировка, Авторизация, Мониторинг и контроль. Фреймворки (MoP, PfMP). /Ср/                                                                       | 3 | 6 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 1.3. Лекция 3: Управление ресурсами, финансами и рисками на уровне портфеля. Оптимизация распределения ресурсов (люди, бюджет, мощности). Финансовое управление портфелем (бюджетирование, ROI, NPV). Управление рисками портфеля (агрегация, взаимозависимости, стратегические риски). Роль PfMO (Portfolio Management Office). /Лек/ | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 1.3. Семинар 3: Оптимизация и балансировка портфеля ИТ-проектов. Кейс-стади: Анализ гипотетического портфеля проектов КИС. Балансировка по стратегическим целям, ресурсным ограничениям, рискам и финансовым показателям. Групповая работа по принятию решений о составе портфеля. /Сем зан/                                           | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 1.3. Управление ресурсами, финансами и рисками на уровне портфеля. Оптимизация распределения ресурсов (люди, бюджет, мощности). Финансовое управление портфелем (бюджетирование, ROI, NPV). Управление рисками портфеля (агрегация, взаимозависимости, стратегические риски). Роль PfMO (Portfolio Management Office). /Ср/            | 3 | 6 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| <b>Раздел 2. Управление программами проектов: координация и реализация выгод</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |                  |                             |   |  |
| Тема 2.1. Лекция 4: Основы управления программами (PgM). Особенности программ в ИТ. Определение программы. Отличия от управления проектом и портфелем.                                                                                                                                                                                      | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |                  |                             |   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------|-----------------------------|---|--|
| Жизненный цикл программы. Ключевые компоненты программы (Vision, Blueprint, Benefits). Фреймворки (MSP). Типы ИТ-программ (внедрение, трансформация, интеграция). /Лек/                                                                                                                                                                         |   |   |                  |                             |   |  |
| Тема 2.1. Семинар 4: Разработка устава и структуры программы для комплексной инициативы КИС.<br>Работа в группах: Разработка Vision, Blueprint и предварительного плана управления программой для кейса (напр., "Цифровая трансформация службы закупок на базе ERP и BI"). /Сем зан/                                                            | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 2.1. Определение программы. Отличия от управления проектом и портфелем. Жизненный цикл программы. Ключевые компоненты программы (Vision, Blueprint, Benefits). Фреймворки (MSP). Типы ИТ-программ (внедрение, трансформация, интеграция). /Ср/                                                                                             | 3 | 6 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| 2.2. Лекция 5: Процессы управления программой: Координация проектов и управление зависимостями. Планирование программы. Управление проектами в программе. Выявление и управление межпроектными зависимостями. Управление изменениями на уровне программы. Интеграционное управление. /Лек/                                                      | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| 2.2.Семинар 5: Планирование программы и управление зависимостями на примере внедрения ERP.<br>Практикум: Построение детального плана программы (мастер-график). Идентификация и анализ зависимостей между проектами (настройка модулей, миграция данных, обучение, ИТ-инфраструктура). Разработка стратегии управления зависимостями. /Сем зан/ | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| 2.2.Процессы управления программой: Координация проектов и управление зависимостями. Планирование программы. Управление проектами в программе. Выявление и управление межпроектными зависимостями. Управление изменениями на уровне программы. Интеграционное управление. /Ср/                                                                  | 3 | 6 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 2.3. Лекция 6: Управление выгодами (Benefits Management) и заинтересованными сторонами на уровне программы. Идентификация, планирование, отслеживание и реализация выгод. Управление заинтересованными сторонами программы (стратегия, коммуникации). Роль PgMO (Program Management Office). Завершение программы. /Лек/                   | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 2.3. Семинар 6: Планирование и отслеживание выгод от программы развития КИС.                                                                                                                                                                                                                                                               | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |   |                  |                             |   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------|-----------------------------|---|--|
| Кейс: Разработка карты выгод (Benefits Map) и плана их реализации для программы (напр., "Повышение эффективности цепочки поставок через интеграцию ERP, SCM и BI"). Оценка прогресса достижения выгод. Работа с ключевыми стейкхолдерами (бизнес-владельцы). /Сем зан/                                                                                                                  |   |   |                  |                             |   |  |
| Тема 2.3. Управление выгодами (Benefits Management) и заинтересованными сторонами на уровне программы. Идентификация, планирование, отслеживание и реализация выгод. Управление заинтересованными сторонами программы (стратегия, коммуникации). Роль PgMO (Program Management Office). Завершение программы. /Ср/                                                                      | 3 | 6 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| <b>Раздел 3. Инструменты, зрелость и специфика PPM для КИС</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |   |                  |                             |   |  |
| Тема 3.1. Лекция 7: PPM-инструменты и системы (Project Portfolio Management Software). Обзор рынка PPM-систем (MS Project Online/Server, Jira Align, Planview, ServiceNow PPM, Asana, Trello Enterprise). Функциональность: управление требованиями, проектами, ресурсами, портфелем, выгодами, отчетность. Интеграция PPM-систем с другими корпоративными системами (ERP, ITSM). /Лек/ | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.1. Семинар 7: Демонстрация и сравнительный анализ PPM-инструментов. Демонстрация возможностей 1-2 PPM-систем (напр., MS Project Online, Jira Align). Групповое обсуждение критериев выбора PPM-системы для организации с развитым ландшафтом КИС. /Сем зан/                                                                                                                      | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.1. PPM-инструменты и системы (Project Portfolio Management Software). Обзор рынка PPM-систем (MS Project Online/Server, Jira Align, Planview, ServiceNow PPM, Asana, Trello Enterprise). Функциональность: управление требованиями, проектами, ресурсами, портфелем, выгодами, отчетность. Интеграция PPM-систем с другими корпоративными системами (ERP, ITSM). /Ср/            | 3 | 6 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.2. Лекция 8: Оценка зрелости PPM в организации. Роль РМО/PgMO/PfMO. Модели зрелости PPM (OPM3, P3M3). Функции и типы РМО (Supportive, Controlling, Directive). Создание и развитие РМО. Управление знаниями в PPM. /Лек/                                                                                                                                                         | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.2. Семинар 8: Диагностика зрелости PPM и разработка предложений по развитию                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3       | 0 |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |                  |                             |   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------|-----------------------------|---|--|
| РМО.<br>Работа с кейсом: Оценка уровня зрелости PPM в гипотетической компании. Анализ роли и эффективности существующего РМО. Разработка рекомендаций по улучшению. /Сем зан/                                                                                                                                                                                                   |   |   |                  | Э1                          |   |  |
| Тема 3.2. Оценка зрелости PPM в организации. Роль РМО/PgМО/PfМО. Модели зрелости PPM (ОРМЗ, РЗМЗ). Функции и типы РМО (Supportive, Controlling, Directive). Создание и развитие РМО. Управление знаниями в PPM. /Ср/                                                                                                                                                            | 3 | 8 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.3. Лекция 9: Специфика управления программами и портфелями проектов КИС.<br>Управление жизненным циклом КИС (внедрение, обновление, поддержка) как программы/портфеля. Особенности управления программами интеграции КИС. Управление зависимостями от вендоров. Управление конфигурациями и изменениями в масштабе портфеля. PPM в Agile/гибридных средах для КИС. /Лек/ | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.3. Семинар 9: Управление сложными программами КИС: интеграция и модернизация.<br>Разбор комплексного кейса (напр., "Интеграция унаследованной CRM с новой ERP и облачной BI-платформой"). Фокус на управлении зависимостями, рисками, изменениями и коммуникациями в рамках программы. /Сем зан/                                                                         | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.3. Специфика управления программами и портфелями проектов КИС.<br>Управление жизненным циклом КИС (внедрение, обновление, поддержка) как программы/портфеля. Особенности управления программами интеграции КИС. Управление зависимостями от вендоров. Управление конфигурациями и изменениями в масштабе портфеля. PPM в Agile/гибридных средах для КИС. /Ср/            | 3 | 8 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.4. Лекция 10: Тенденции и будущее PPM. Подготовка к экзамену / Итоги. Agile на уровне портфеля и программы (SAFe, LeSS, DaD). Value Stream Management. Управление продуктом vs управление проектом в ИТ. DevOps и PPM. Искусственный интеллект в PPM. Обзор ключевых тем курса. /Лек/                                                                                    | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| Тема 3.4. Семинар 10: Практикум: Разработка фрагмента плана управления портфелем/программой для реального сценария КИС.<br>Итоговое групповое задание: Используя знания и навыки курса, разработать ключевые элементы плана (цели, критерии отбора, структура, риски, выгоды, коммуникации) для заданного портфеля или                                                          | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |                  |                             |   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------------------|-----------------------------|---|--|
| программы КИС. Презентация и защита решений. /Сем зан/                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   |                  |                             |   |  |
| Тема 3.4. Специфика управления программами и портфелями проектов КИС. Управление жизненным циклом КИС (внедрение, обновление, поддержка) как программы/портфеля. Особенности управления программами интеграции КИС. Управление зависимостями от вендоров. Управление конфигурациями и изменениями в масштабе портфеля. PPM в Agile/гибридных средах для КИС. /Ср/ | 3 | 6 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |
| /Конс/                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 | 2 | УК-2.2<br>УК-3.1 | Л1.1Л2.1<br>Л2.2 Л2.3<br>Э1 | 0 |  |

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), практические занятия (ПР), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| 4.1. Рекомендуемая литература |                                                                  |                                                                                                                                        |                                                   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Основная литература        |                                                                  |                                                                                                                                        |                                                   |
|                               | Авторы,                                                          | Заглавие                                                                                                                               | Издательство, год                                 |
| Л1.1                          | Харченко, К. В.                                                  | Проектное управление в государственных и муниципальных органах и учреждениях : учебное пособие (166 с.)                                | Москва : Дело, 2018                               |
| 2. Дополнительная литература  |                                                                  |                                                                                                                                        |                                                   |
|                               | Авторы,                                                          | Заглавие                                                                                                                               | Издательство, год                                 |
| Л2.1                          | Т. Н. Гладченко, Е. Л. Морозов, Е. В. Пономаренко, А. В. Савенко | Управление проектами: учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» (365 с.) | ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021                          |
| Л2.2                          | Н. М. Цыцарова                                                   | Управление проектами : учебное пособие (105 с.)                                                                                        | Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ, 2021 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Авторы,                                                                                                                                                                                                                                      | Заглавие                                                                                                           | Издательство, год                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Л2.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Гатина, Л. И.                                                                                                                                                                                                                                | Проектный и программный подходы в государственном и муниципальном управлении: учебно-методическое пособие (128 с.) | Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019 |
| <b>4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                     |
| Э1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Кувшинов, А. И. Организация проектной деятельности в органах власти : учебное пособие / А. И. Кувшинов ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Калининград : Полиграфычъ, 2023. - 140 с. |                                                                                                                    | https://dpo-rd.ru/upload/iblock/73c/gyrg3y90cxhtbuld6j0doeig93epn0p7.pdf            |
| <b>4.3. Перечень программного обеспечения</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                     |
| Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:<br>Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:<br>- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)<br>- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)<br>- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)<br>- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)<br>- GIMP (лицензия GNU General Public License)<br>- Inkscape (лицензия GNU General Public License) |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                     |
| <b>4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                     |
| Единый портал бюджетной системы Российской Федерации <a href="http://budget.gov.ru/">http://budget.gov.ru/</a><br>Центр проектного менеджмента РАНХиГС <a href="https://pm.center/company/">https://pm.center/company/</a><br>Онлайн-версия информационно-правовой системы "КонсультантПлюс" <a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a><br>Онлайн-версия информационно-правовой системы "Гарант" <a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                     |
| <b>4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                     |
| Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:<br>рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                    |                                                                                     |

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5.1. Контрольные вопросы и задания</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Раздел 1: Основы управления портфелями проектов и их стратегическое выравнивание</p> <p>Тема 1.1: Введение в PPM. Стратегический контекст.</p> <p>Текущий контроль (Семинар/Опрос):</p> <p>Дайте определения: проект, программа, портфель проектов. В чем ключевые отличия между ними?</p> <p>Объясните, как управление портфелями ИТ-проектов (PPM) способствует достижению бизнес-стратегии компании. Приведите пример для сферы КИС (напр., внедрение ERP).</p> <p>Назовите 3-5 основных вызова, характерных для управления портфелями ИТ-проектов в современных организациях.</p> <p>Промежуточная аттестация (Зачет):</p> <p>4. Проанализируйте, почему инвестиции в корпоративные информационные системы (КИС) часто требуют управления на уровне портфеля, а не отдельных проектов. Аргументируйте свою позицию.</p> <p>5. Опишите роль ИТ-стратегии как связующего звена между бизнес-стратегией и портфелем ИТ-проектов. Как КИС встраиваются в эту схему?</p> <p>Тема 1.2: Процессы и практики управления портфелем проектов (PfM).</p> <p>Текущий контроль (Семинар/Опрос):</p> <p>Перечислите ключевые процессы жизненного цикла управления портфелем проектов (PfM).</p> <p>Опишите методы приоритизации проектов в портфеле (назовите не менее 3). Какой из них наиболее релевантен для проектов внедрения CRM? Почему?</p> <p>Что такое "балансировка портфеля"? По каким критериям она обычно проводится?</p> <p>Промежуточная аттестация (Зачет):</p> |

4. Предложите критерии для оценки и отбора проектов в портфель, ориентированный на развитие аналитической платформы (BI) предприятия. Обоснуйте выбор критериев.
5. Кейс: В портфеле компании есть проекты: А) Оптимизация серверов для ERP (низкий риск, низкая стратегическая ценность), Б) Внедрение нового модуля SCM (высокий риск, высокая стратегическая ценность), В) Разработка мобильного приложения для CRM (средний риск, средняя ценность). Распределите проекты по квадрантам матрицы приоритизации (риск/ценность) и предложите решение о включении/исключении, исходя из стратегии "инновации".

Тема 1.3: Управление ресурсами, финансами и рисками на уровне портфеля.

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Почему управление ресурсами на уровне портфеля критически важно? Какие специфические ресурсные ограничения характерны для портфелей проектов КИС (напр., ERP)?

Какие финансовые показатели (назовите 2-3) используются для оценки эффективности портфеля ИТ-проектов? Как рассчитывается NPV?

В чем особенность управления рисками на уровне портфеля по сравнению с уровнем проекта? Приведите пример стратегического риска для портфеля КИС.

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Рассчитайте ожидаемую стоимость (EMV) для риска "Задержка поставки лицензий ключевым вендором ERP на 1 месяц" (Вероятность: 30%, Финансовое воздействие: 500 000 руб.). Как этот риск может повлиять на другие проекты портфеля?

5. Разработайте подход к оптимизации распределения ограниченного бюджета между тремя проектами КИС (Модернизация BI, Интеграция CRM с call-центром, Повышение отказоустойчивости ERP), используя критерии стратегической ценности и ожидаемого ROI. Какие данные вам для этого понадобятся?

Раздел 2: Управление программами проектов: координация и реализация выгод

Тема 2.1: Основы управления программами (PgM). Особенности программ в ИТ.

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Дайте определение программы управления. Чем программа отличается от большого проекта? Приведите пример ИТ-программы, связанной с КИС.

Назовите ключевые компоненты программы (триада). Что такое "Blueprint" в контексте программы внедрения ERP?

Какие типы программ характерны для сферы корпоративных информационных систем? (Приведите 2-3 примера).

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Обоснуйте, почему комплексное внедрение ERP-системы целесообразно рассматривать как программу, а не как единый проект. Какие подпроекты могут в нее входить?

5. Разработайте ключевые элементы "Vision" для программы "Создание единого окна обслуживания клиентов на базе интеграции CRM, колл-центра и веб-портала".

Тема 2.2: Процессы управления программой: Координация проектов и управление зависимостями.

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Что такое межпроектные зависимости? Приведите 2-3 примера зависимостей в программе внедрения ERP (напр., между проектом настройки модуля "Финансы" и проектом миграции данных).

Опишите процесс управления изменениями на уровне программы. Почему он важен для программ КИС?

Какие инструменты используются для координации проектов в программе (напр., мастер-график)?

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Проанализируйте риски, возникающие при несвоевременном выявлении или некорректном управлении зависимостями между проектами в программе интеграции BI-платформы с операционными системами.

Какие последствия это может иметь?

5. Разработайте фрагмент мастер-графика программы "Модернизация ИТ-инфраструктуры для поддержки новой версии CRM", включив ключевые вехи 2-3 подпроектов и их логические зависимости.

Тема 2.3: Управление выгодами (Benefits Management) и заинтересованными сторонами на уровне программы.

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Дайте определение "выгоды" (benefit) в управлении программами. Чем выгода отличается от результата проекта?

Опишите основные этапы управления выгодами на протяжении жизненного цикла программы.

Назовите ключевые группы заинтересованных сторон (стейкхолдеров) для программы внедрения новой КИС. Почему управление ими на уровне программы критически важно?

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Разработайте карту выгод (Benefits Map) для программы "Внедрение системы электронного документооборота (ЕСМ) в холдинге", связав выгоды (напр., сокращение времени поиска документов, снижение затрат на печать) с целями программы и бизнес-стратегией.
5. Предложите стратегию коммуникаций с ключевыми стейкхолдерами (топ-менеджмент, бизнес-пользователи, ИТ-отдел) на разных этапах программы миграции на новую версию ERP. Какие каналы и содержание сообщений будут актуальны?

Раздел 3: Инструменты, зрелость и специфика PPM для КИС

Тема 3.1: PPM-инструменты и системы (Project Portfolio Management Software).

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Перечислите основные функциональные модули типичной PPM-системы.

Назовите 2-3 популярные PPM-системы. Какие специфические требования к PPM-инструменту могут возникнуть в компании с большим количеством проектов КИС?

Почему важна интеграция PPM-системы с другими корпоративными системами (ERP, ITSM)? Приведите пример полезной интеграции.

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Проведите сравнительный анализ возможностей двух PPM-систем (напр., MS Project Online и Jira Align) с точки зрения поддержки управления портфелем проектов КИС. Назовите сильные и слабые стороны каждого для данного контекста.
5. Опишите, как PPM-система может помочь в решении проблемы перегруженности ключевых специалистов (напр., архитекторов КИС) в портфеле проектов.

Тема 3.2: Оценка зрелости PPM в организации. Роль РМО/PgMO/PfMO.

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Что понимается под "зрелостью процессов PPM"? Назовите одну модель оценки зрелости PPM.

Какие основные функции выполняет РМО (Project Management Office)? Как могут различаться типы РМО (Supportive, Controlling, Directive)?

Почему создание РМО/PgMO особенно актуально для организаций, активно развивающих свой ландшафт КИС?

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Диагностируйте (гипотетически) уровень зрелости PPM в компании, где внедрение ERP-системы столкнулось с хроническими срывами сроков и превышением бюджета из-за плохой координации подпроектов и управления ресурсами. На каком уровне (по РЗМЗ/ОРМЗ) она, вероятно, находится? Какие рекомендации по развитию РМО/PgMO вы можете дать?
5. Сформулируйте ключевые показатели эффективности (KPI) для работы РМО, специализирующегося на поддержке проектов и программ КИС.

Тема 3.3: Специфика управления программами и портфелями проектов КИС.

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Опишите особенности управления программами интеграции разнородных корпоративных информационных систем. Какие основные сложности возникают?

Как управление зависимостями от вендоров ПО влияет на планирование и исполнение программ и портфелей проектов КИС? Приведите пример.

Почему управление конфигурациями (Configuration Management) приобретает особое значение при управлении портфелем проектов развития и сопровождения КИС?

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Разработайте подход к управлению рисками в программе модернизации устаревшей (legacy) КИС на новую платформу. Какие специфические риски наиболее вероятны?
5. Как принципы Agile и DevOps могут быть применены на уровне управления портфелем или программой проектов, связанных с развитием и эксплуатацией КИС? Какие преимущества и ограничения это дает?

Тема 3.4: Тенденции и будущее PPM. Итоги.

Текущий контроль (Семинар/Опрос):

Что такое Agile на уровне портфеля (Agile Portfolio Management)? Какой фреймворк для этого часто используется?

Объясните концепцию Value Stream Management (VSM) и ее связь с PPM.

Как подходы управления продуктом (Product Management) могут дополнять или конкурировать с PPM в контексте развития КИС?

Промежуточная аттестация (Зачет):

4. Проанализируйте, как тренды цифровой трансформации (облако, ИИ, большие данные) влияют на практики управления программами и портфелями проектов КИС. Какие новые вызовы и возможности появляются?

5. Итоговый кейс (Комплексное задание): На основе предоставленного сценария (напр., "Формирование портфеля ИТ-проектов на следующий год для компании розничной торговли, планирующей внедрить новую CRM, обновить модуль WMS в ERP и создать мобильное приложение для лояльности") разработайте ключевые элементы стратегии PPM: цели портфеля, критерии отбора/приоритезации проектов, основные риски портфеля, роль РМО, ожидаемые выгоды. Обоснуйте свои решения.

## 5.2. Темы письменных работ

Раздел 1: Основы управления портфелями проектов и их стратегическое выравнивание

Тема 1.1: Введение в PPM. Стратегический контекст.

Эссе: "Является ли управление портфелями ИТ-проектов (PPM) роскошью или необходимостью для современных компаний, зависящих от корпоративных информационных систем (КИС)? Аргументируйте свою позицию, опираясь на вызовы цифровой трансформации".

Реферат: "Эволюция подходов к управлению портфелями ИТ-проектов: от ad-hoc управления к стратегическому выравниванию. Роль КИС как драйвера изменений".

Эссе: "Какую стратегическую роль играют инвестиции в КИС (ERP, CRM, BI) в достижении конкурентных преимуществ компании? Проанализируйте на конкретном примере отрасли".

Тема 1.2: Процессы и практики управления портфелем проектов (PfM).

Реферат: "Сравнительный анализ методов приоритезации проектов в ИТ-портфеле (Scoring Models, Cost-Benefit Analysis, Strategic Alignment): преимущества, недостатки, применимость для проектов КИС".

Эссе: "Этические дилеммы при отборе проектов в портфель: можно ли оправдать исключение стратегически важного, но рискованного проекта внедрения новой BI-платформы в пользу нескольких мелких, но гарантированно успешных? Приведите аргументы 'за' и 'против'".

Реферат: "Управление портфелем ИТ-проектов в условиях ресурсных ограничений: подходы к балансировке и оптимизации на примере портфеля проектов развития КИС".

Тема 1.3: Управление ресурсами, финансами и рисками на уровне портфеля.

Эссе: "Управление 'узкими местами' в портфеле проектов КИС: как избежать перегрузки ключевых специалистов (архитекторов, интеграторов) и ее последствий для стратегических целей?"

Реферат: "Финансовые аспекты управления портфелем ИТ-проектов: методы оценки эффективности инвестиций (ROI, NPV, IRR) и их применение к проектам КИС. Особенности расчета выгод от внедрения ERP/CRM систем".

Эссе: "Стратегические риски портфеля проектов КИС: зависимость от вендоров, устаревание технологий, киберугрозы. Как ими эффективно управлять на портфельном уровне?"

Раздел 2: Управление программами проектов: координация и реализация выгод

Тема 2.1: Основы управления программами (PgM). Особенности программ в ИТ.

Реферат: "Программный подход как ответ на сложность: почему крупные инициативы по внедрению или модернизации ERP/CRM систем требуют управления на уровне программы? Анализ кейсов успеха и провала".

Эссе: "Vision и Blueprint программы: их критическая роль в успехе комплексных программ КИС (на примере программы цифровой трансформации подразделения). Как обеспечить их ясность и разделяемость командой и стейкхолдерами?"

Реферат: "Особенности управления программами интеграции корпоративных информационных систем: ключевые сложности и факторы успеха".

Тема 2.2: Процессы управления программой: Координация проектов и управление зависимостями.

Эссе: "Межпроектные зависимости – 'ахиллесова пята' программ КИС? Проанализируйте типы зависимостей (ресурсные, технические, логические, временные) в программе внедрения ERP и предложите методы эффективного управления ими".

Реферат: "Интеграционное управление в программах КИС: координация подпроектов, управление изменениями и обеспечение целостности финального решения".

Эссе: "Роль мастер-графика (Master Schedule) в программах КИС: инструмент координации или источник бюрократии? Как найти баланс?"

Тема 2.3: Управление выгодами (Benefits Management) и заинтересованными сторонами на уровне программы.

Реферат: "Управление выгодами (Benefits Management) в программах КИС: от декларации к измеримому результату. Методы идентификации, планирования, отслеживания и реализации выгод (на примере программы внедрения CRM)".

Эссе: "Почему многие программы внедрения КИС не достигают заявленных бизнес-выгод? Критический анализ причин и роль дисциплины Benefits Management в преодолении этого разрыва".

Реферат: "Управление ключевыми стейкхолдерами в сложных программах КИС: стратегии работы с сопротивлением, построения поддержки и управления ожиданиями (на примере топ-менеджмента и бизнес-пользователей)".

Раздел 3: Инструменты, зрелость и специфика PPM для КИС

Тема 3.1: PPM-инструменты и системы (Project Portfolio Management Software).

Эссе: "Выбор PPM-системы для компании с развитым ландшафтом КИС: ключевые критерии (интеграция с ERP, поддержка Agile, управление ресурсами, отчетность по выгодам). Аргументированное сравнение 2-3 лидеров рынка".

Реферат: "Интеграция PPM-систем с корпоративными системами (ERP, ITSM, BI) как фактор повышения эффективности управления портфелями и программами проектов КИС: возможности, выгоды, сложности".

Эссе: "Могут ли 'легкие' инструменты (Trello, Asana) заменить специализированные PPM-системы в управлении портфелем проектов КИС средней сложности? Анализ возможностей и ограничений".

Тема 3.2: Оценка зрелости PPM в организации. Роль РМО/PgMO/PfMO.

Реферат: "Модели оценки зрелости процессов PPM (OPM3, P3M3): сравнительный анализ и практика применения в ИТ-подразделениях, управляющих КИС".

Эссе: "Эволюция РМО в организации: от поддержки проектов к стратегическому управлению портфелями программ КИС. Какие компетенции и полномочия необходимы РМО для успеха?"

Реферат: "Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки работы РМО/PgMO, специализирующегося на поддержке проектов и программ КИС".

Тема 3.3: Специфика управления программами и портфелями проектов КИС.

Эссе: "Управление программами в условиях 'вендорского ландшафта': специфика координации проектов КИС при участии нескольких внешних поставщиков (интеграторов, вендоров ПО). Как минимизировать риски?"

Реферат: "Жизненный цикл корпоративной информационной системы как объект программного управления: от внедрения и развития до модернизации и вывода из эксплуатации. Особенности управления на каждом этапе".

Эссе: "Agile и DevOps на уровне программ и портфелей проектов КИС: утопия или необходимость? Возможности и ограничения применения гибких подходов в масштабе (SAFe, LeSS) для управления развитием ERP/CRM систем".

Реферат: "Управление кибербезопасностью как сквозная функция в портфеле проектов и программ КИС: интеграция в процессы PPM".

Тема 3.4: Тенденции и будущее PPM. Итоги.

Эссе: "Управление продуктом (Product Management) vs Управление проектами/программами (PPM) в контексте развития корпоративных информационных систем: конфликт или синергия? Будущее гибридных моделей".

Реферат: "Value Stream Management (VSM) как новая парадигма управления ИТ-инвестициями: потенциал для замены или дополнения традиционного PPM в организациях с фокусом на КИС".

Эссе: "Влияние искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных на будущее практик PPM: прогноз изменений в планировании, управлении рисками, распределении ресурсов и оценке выгод для портфелей и программ КИС".

Реферат: "Управление портфелями и программами проектов КИС в 'облачную' эпоху: новые вызовы и возможности, связанные с SaaS, PaaS и гибридными моделями".

### 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных материалов по дисциплине представлен в Комплексе оценочных материалов образовательной программы направления подготовки 09.04.03 Прикладная информатика (профиль «Корпоративные информационные системы»).

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

1. Устный опрос
2. Ситуационные и практические задания
3. Тестирование
4. Подготовка и защита эссе
5. Научная составляющая

## РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с

учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение курса предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит семинарские занятия, организует самостоятельную работу обучающихся, проводит консультации, руководит подготовкой докладов обучающихся на научно-практических конференциях, осуществляет текущий и промежуточный контроль знаний обучающихся.

С целью качественного освоения обучающимися данной дисциплины на кафедре разработаны методические рекомендации по организации самостоятельной работы - комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения, как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к семинарским занятиям, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.