

**Государственное образовательное бюджетное учреждение высшего проф-
фессионального образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ -
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа управления проектами

УТВЕРЖДЕНА
Директор Высшей школы
управления проектами

_____ В.М.Аньшин

«___»_____ 2013 г.

Программа учебной дисциплины

“Управление портфелем проектов”

**для слушателей дополнительной профессиональной образователь-
ной программы «Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»**

Автор: д.э.н., профессор Аньшин Валерий Михайлович
val_an@mail.ru

Москва 2013

Пояснительная записка

Для получения серьезных экономических результатов, основанных на крупных сдвигах в технологии и выпускаемых продуктах, организационных изменениях, компании необходимо разрабатывать и реализовывать соответствующие программы развития. Управление программой представляет совокупность приемов, направленных на получение результатов, являющихся целью программы.

Передовая практика показывает, что компании, использующие технологии управления портфелями проектов, достигают преимуществ за счет лучшей привязки реализуемых проектов к целям и стратегиям и соответственно принятия более адекватных проектов, более экономного расходования ресурсов и эффективного распределения инвестиций по направлениям и экономии затрат, избавления от неэффективных проектов, устранения дублирования проектов, устранения разрывов между потребностями и проектными возможностями.

Цель данного курса - получение теоретических знаний и навыков управления программами и портфелем проектов организации.

Слушатели будут **знать**:

- Содержание процессов управления программой
- Содержание процессов управления портфелем проектов
- Методы оценки, селекции и отбора проектов
- Формы организации управления программами и портфелем проектов
- Основы моделирования портфеля проектов
- Методы оценки зрелости управления программами и портфелем проектов

Слушатели будут **уметь**:

- Осуществлять постановку процессов управления программой и портфелем проектов в компании
- Организовывать управление программой и портфелем проектов в компании
- Производить отбор оценки и селекцию проектов портфеля
- Осуществлять оценку зрелости управления программами и портфелями проектов разрабатывать мероприятия по ее повышению

1. Тематический план дисциплины

№	Название темы	Аудиторные часы			Самостоятельная работа	Всего часов
		лекций	семинары	всего		
1	Введение в управление портфелем проектов	1	0,5	1,5	2	3,5
2	Процессы управления портфелем проектов	1	0,5	1,5	2	3,5
3	Создание «меню» проектов	1	0,5	1,5	3	4,5
4	Инструменты проектно-портфельного менеджмента	2	0,5	2,5	3	5,5
5	Оценка уровня зрелости управления портфелем проектов	2	1	3	3	6
6	Организация управления портфелем проектов	2	1	3	3	6
7	Модели управления портфелем проектов	2	1	3	3	6
8	Наращивание ценности бизнеса через портфель проектов	2	1	3	3	6
9	Процессы управления программой	2	1	3	3	6
10	Области знаний управления программой	1	1	2	3	5
	ИТОГО	16	8	24	28	52

2. Формы рубежного контроля

Условия, определяющие оценку:

- 1) текущий контроль – кейс в команде, оценка по 10 бальной системе;
 - 2) итоговый контроль – зачет (тест)
- Итоговая оценка = 50%кейс + 50% зачет

3. Базовые учебники

1. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелем проектов в российских компаниях. – М.: ИНФРА-М, 2010
2. Аньшин В. М., Демкин И. В., Никонов И.М., Царьков И.Н.. Модели управления портфелем проектов. М.: МАТИ, 2008
3. Кендалл И.,Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и опыт управления проектами: максимизация ROI – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004
4. Rad P., Levin G. Project portfolio management. Tools and techniques, NY, 2006
5. The standard for program management. Second edition, PMI, 2008

Балл	Основание
10	Исчерпывающее изложение учебного материала + собственные мысли
9	Исчерпывающее изложение учебного материала
8	Почти исчерпывающее изложение учебного материала
7	В изложении материала просматриваются упущения.
6	Упущения в излагаемом материале очевидны.
5	Отношение излагаемого материал к заданному вопросу сомнений не вызывает.
4	Без особого напряжения можно понять, что ответ по существу соответствует вопросу.
3	Вызывает сомнение является ли излагаемый материал ответом на заданный вопрос.
2	Нет сомнения, что излагаемый материал не является ответом на вопрос.
1	На заданный вопрос нет реакции.

6. The Standard for portfolio management. Project management institute, 2008
7. Gareis R. Happy Project! Manz,Vienna, 2005

4. Содержание программы

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ.

Понятие портфеля проектов. Портфель проектов и программа. Управление портфелем проектов. Управление портфелем как мост и как хаб. Требования к формированию портфеля проектов. Понятие проектно-ориентированной организации и проектно-ориентированного управления. Особенности управления проектно-ориентированной организацией. Реализация стратегии компании через портфель проектов. Особенности управления портфелем проектов в сравнении с отдельными проектами и программами. Организация портфельного управления. Роль и компетенции портфельного менеджера. Типология портфелей проектов. Теории управления портфелем проектов Портфельная теория Марковица. Продуктовый портфель VCG. Скоринговые модели. Концепция «стакан-ворота». Модель Дикинсона, Торнтон, Грейвза. Концепция Кендалла-Роллинза. Концепция МакФарлана. Подход Аршера-Газемзаде. Стандарт PMI.

Основная литература

1. Аньшин В. М., Демкин И. В., Никонов И.М., Царьков К. Модели управления портфелем проектов. М.: МАТИ, 2008, с.5-48

Дополнительная литература

1. Gareis R. Happy Project! Manz,Vienna, 2005, pp.38-65

2. Бенко К., Мак-Фарлан Ф.У. Управление портфелем проектов: соответствие проектов стратегическим целям компании. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007, гл.1-72.
3. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и опыт управления проектами: максимизация ROI – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004, гл.1-3.
4. 1. The Standard for portfolio management. Second edition, Project management institute, 2008, p.1-41

ТЕМА 2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Группы процессов управления портфелем проектов. Процессы выравнивания. Области знаний управления портфелем проектов. Идентификация. Категоризация. Оценка. Селекция. Идентификация портфельных рисков. Анализ портфельных рисков. Приоритезация. Реагирование на риски портфеля. Портфельное балансирование. Авторизация. Процессы мониторинга и контроля. Мониторинг портфельных рисков. Обзор и отчет по результативности портфеля. Мониторинг изменения бизнес стратегии.

Основная литература

1. The Standard for portfolio management. Second edition, Project management institute, 2008, p.1-41

ТЕМА № 3 СОЗДАНИЕ «МЕНЮ» ПРОЕКТОВ

Портфель проектов развития организации. Стратегический анализ. Проведение модифицированного SWOT-анализа с элементами экспертизы. Формирование SWOT-позиций в разрезе цепочки ценности. Методика КУРО. Отбор проектов методом Дельфи. Идеализирование проектирование. Этапы идеализированного проектирования. Формирование проблемного массива. Планирование целей. Определение идеального состояния. Определение разрывов и их причин. Реализация. Организация идеализированного проектирования. Группы идеализированного проектирования. Инновационный анализ. Анализ бизнес-моделей. Анализ внешних возможностей

Основная литература

1. Аньшин В. М., Демкин И. В., Никонов И.М., Царьков И.Н.. Модели управления портфелем проектов. М.: МАТИ, 2008

Дополнительная литература

2. Акофф Р.Л., Магидсон Д., Эддисон Г.Дж. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации. -Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2007
3. Рид С.Ф., Рид Лажу А. Искусство слияний и поглощений.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004, с.847-888
4. Чесбро Г. Открытые инновации, 2007
5. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? М.: Манн, Иванов, Фербер, 2006
6. Вигери П., Смит С., Багаи М.Рост бизнеса под увеличительным стеклом.-М.: Манн, Иванов, Фербер, 2009

ТЕМА № 4. ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Финансовые и экономические показатели. Скоринговые модели. Ранжирование проектов и аналитический иерархический процесс. Балансировка портфеля. Построение пузырьковых диаграмм. Процесс «стадии-ворота» (Stage-Gate Process -SGP).

Основная литература

1. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio management for new products. 2 nd edition. – N.Y., Basic Books, 2001

Дополнительная литература

2. Levine H.A. Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. – Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2005

ТЕМА №5. ЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости. Показатели зрелости. Влияние уровня зрелости на показатели деятельности компании.

Основная литература

1. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях.
2. Rad P., Levin G. Project portfolio management. Tools and techniques, NY, 2006, p.71-

Дополнительная литература

3. Pennypacker J.S. Project portfolio management maturity model. PM Solution's
4. Organizational project management maturity model (OPM3). – PMI, 2008

ТЕМА №6. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании. Организация функционирования портфельного совет. Функции портфельного менеджера

Основная литература

1. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. Portfolio management for new products. 2 nd edition. – N.Y., Basic Books, 2001

Дополнительная литература

2. Levine H.A. Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. – Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2005

ТЕМА № 7. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Модель управления портфелем проектов Boeing Company. Матрица изменений возможностей и процессов. Баланс поддержки стратегических целей. Матрица зависимости проектов. Математическая модель. Модель BMW. Последовательность шагов информационного обеспечения модели. Карта разрывов по критериям. Математическая модель.

Основная литература

1. Dickinson M., A. Thornton, and S. Graves (2001) “ Technology Portfolio Management: Optimizing Interdependent Projects Over Multiple Time Periods”, IEEE Transactions on Engineering Management, V. 48, №4, November
2. Loch C.H., Pich M.T. Terwiesch C., Urbschat M. (2001) Selecting R&D Projects at BMW: A Case Study of Adopting Mathematical Programming Models, IEEE Transactions on Engineering Management, V. 48, №1, February

ТЕМА 8. НАРАЩИВАНИЕ ЦЕННОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

Показатели ценности (стоимости) бизнеса. Взаимосвязь ценностных показателей. Факторы создания стоимости и проектный подход. Проекты и портфели, ориентированные на стоимость. Принципы наращивания стоимости У. Баффетта. Управление ростом внутренней стоимости компании. Анализ рынка. Анализ качества роста. Анализ будущих угроз. Анализ внутренней стоимости. Прогноз внутренней стоимости на конец инвестиционного периода. Проекты и бизнес-модель. Сбалансированная система показателей.

Основная литература

1. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007, гл. 1,2,3,4
 2. Сливотски А. Миграция ценности. –М.: Манн, Иванов, Фербер, 2006, части I-III
Дополнительная литература
 3. Баффет М., Кларк Д. Баффетология. – Минск, Попурри, 2006
- Каплан Р. , Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.- М.: Издательство: Олимп-Бизнес, 2006

ТЕМА 9. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ

Понятие программы. Связь управления проектом, программой и портфелем проектов. Офис управления программой. Роль менеджера программы. Внешнее окружение программы. Характеристика жизненного цикла программы. Фазы жизненного цикла. Управление выгодами (результатами) программы. Общие взаимодействия процессов программы. Группы процессов. Группа процессов инициации. Группа процессов планирования. Группа процессов исполнения. Группа процессов мониторинга и контроля. Группа процессов закрытия.

Основная литература

1. The standard for program management. Second edition, PMI, 2008
2. The Standard for portfolio management. Project management institute, 2008

Дополнительная литература

3. Gareis R. Happy Project! Manz, Vienna, 2005

ТЕМА № 10. ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ

Управление программной интеграцией. Управление содержанием программы. Управление сроками. Управление затратами. Управление качеством. Управление человеческими ресурсами. Управление коммуникациями. Управление риском. Управление поставками. Управление финансами. Управление взаимодействием со стейкхолдерами. Руководство программой.

Основная литература

1. The standard for program management. Second edition, PMI, 2008

Дополнительная литература

2. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)- Second Edition, Project Management Institute, 2009

5. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Понятие портфеля проектов. Портфель проектов и программа.
2. Рассмотрение портфеля проектов как моста и как хаба
3. Требования к формированию портфеля проектов
4. Понятие проектно-ориентированной организации и проектно-ориентированного управления. Особенности управления проектно-ориентированной организацией
5. Реализация стратегии компании через портфель проектов
6. Особенности управления портфелем проектов в сравнении с отдельными проектами и программами
7. Типология портфелей проектов.
8. Теории управления портфелем проектов
9. Стандарт PMI по управлению портфелем проектов

10. Группы процессов управления портфелем проектов. Области знаний управления портфелем проектов.
11. Процессы выравнивания.
12. Идентификация
13. Категоризация
14. Оценка проектов
15. Селекция
16. Идентификация портфельных рисков и анализ портфельных рисков
17. . Приоритезация
18. Реагирование на риски портфеля
19. Портфельное балансирование и авторизация
20. Процессы мониторинга и контроля
21. Стратегический анализ
22. Проведение модифицированного SWOT-анализа с элементами экспертизы. Формирование SWOT-позиций в разрезе цепочки ценности. Методика КУ-РО. Отбор проектов методом Дельфи.
23. Идеализирование проектирование
24. Инновационный анализ
25. Анализ бизнес-моделей
26. Анализ внешних возможностей
27. Финансовые и экономические показатели оценки проектов
28. Скоринговые модели
29. Ранжирование проектов и аналитический иерархический процесс
30. Балансировка портфеля. Построение пузырьковых диаграмм
31. Процесс «стадии-ворота»
32. Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости
33. Показатели зрелости. Влияние уровня зрелости на показатели деятельности компании.
34. Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании Организация функционирования портфельного совет. Функции портфельного менеджера.
35. Модель управления портфелем проектов Boeing Company
36. Модель управления портфелем проектов BMW
37. Нарращивание ценности бизнеса через портфель проектов
38. Понятие программы
39. Связь управления проектом, программой и портфелем проектов
40. Роль и компетенции менеджера программы
41. Внешнее окружение программы
42. Характеристика и фазы жизненного цикла программы
43. Управление выгодами (результатами) программы
44. Группы процессов программы
45. Группа процессов инициации
46. Группа процессов планирования
47. Группа процессов исполнения
48. Группа процессов мониторинга и контроля
49. Группа процессов закрытия
50. Управление программной интеграцией
51. Управление содержанием программы
52. Управление сроками
53. Управление затратами
54. Управление качеством

55. Управление человеческими ресурсами
56. Управление коммуникациями
57. Управление риском
58. Управление поставками
59. Управление финансами
60. Управление взаимодействием со стейкхолдерами
61. Руководство программой.

6. Темы домашнего задания

1. Подготовка расчетов и групповой презентации формирования портфеля проектов (программы) развития компании
2. Проведение анализа и диагностики компании для целей формирования портфеля проектов развития

Автор программы: _____ / В.М.Аньшин/