Программа учебной дисциплины «Управление предпринимательскими проектами и программами (Intrapreneurial project and program management)»

Утверждена
Академическим руководителем
Программы «Управление исследованиями,
разработками и инновациями в компании»
И.Р.Агамирзяном
Протокол №2 от «02» апреля 2019 г.

Автор	С.А. Титов, к.э.н., доцент
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	72
Самостоятельная работа (час.)	118
Курс	2
Формат изучения дисциплины	без использования онлайн курса

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Целью освоения дисциплины «Управление предпринимательскими проектами и программами» является овладение студентами теоретических принципов, концепций и положений управления инновационными и предпринимательскими проектами развития корпорации, развитии практических навыков использования инструментов управления проектами, программами и портфелями проектов развития корпорации.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- методики управления предпринимательскими проектами;
- методы оценки предпринимательских проектов;
- методы управления организационным развитием и управления изменениями.

уметь:

- разрабатывать концепции предпринимательских проектов;
- производить расчет и обоснование стратегической привлекательности проектов;

владеть:

- инструментами календарного планирования и управления рисками.

Для освоения учебной дисциплины студенты должны владеть знаниями, полученными в рамках дисциплины майнора «Основы исследований и разработок предпринимательских инициатив (Предпроектная инноватика в корпорациях)» и «Инновационное проектирование и управление проектом».

II. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема (раздел дисциплины)	**Объем в часах**	**Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю**	**Формы контроля**
	лк		
	см/пр		

	ср		
Тема 1. Концептуальное проектирование внутрикорпоративных предпринимательских инициатив	2 6 6	Выявляет проблемы и успехи в развитии команды Определяет сильные и слабые стороны команды Формулирует план развития команды Определяет связь проекта со стратегией компании Определяет критерии успеха проекта	Командная живая и видеопрезентация на 20 минут (с 4-мя фрагментами по 5 минут) (1)
Тема 2. Проектный анализ и бизнес-планирование	2 6 20	Определяет основные затраты по проекту Обосновывает ставку дисконтирования Формирует план денежных потоков	Подготовка обоснования проекта (2) в части плана/ модели денежных потоков по проекту
Тема 3. Расчет основных показателей	2 6 20	Рассчитывает основные показатели проекта (среднегодовая доходность проекта, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, срок окупаемости)	Подготовка обоснования проекта (2) в части расчета интегральных показателей проекта
Тема 4. Оценка рисков и принятие решений по проектам	4 8 20	Проводит анализ чувствительности проекта, анализ сценариев проекта Разрабатывает матрицу рисков и план антирисковых мероприятий	Подготовка обоснования проекта (2) в части анализа чувствительности и анализа сценариев Разработка матрицы рисков, карты рисков, плана антирисковых мероприятий (4)
Тема 5. Планирование проекта	2 8 18	Определяет содержание проекта Разрабатывает календарный план проекта Разрабатывает ресурсный план проекта	Содержание проекта (структурная декомпозиция работ), календарный план, ресурсный план (3)
Тема 6. Реализация проекта	2 8 20	Разрабатывает структуру управления проектом Разрабатывает матрицу ответственности, систему мотивации, систему коммуникаций Рассчитывает показатели контроля проекта	Решения по структуре и команде проекта; Матрица ответственности, план коммуникаций, система мотивации в рамках Итоговой командной презентации (Э) Выполнение индивидуального задания на расчет показателей проекта методом освоенного объема (И1)

Тема 7. Предпринимательские проекты	4 8 8	Обосновывает методологию управления проектами	Методология управления проектом в рамках Итоговой командной презентации (Э)
Тема 8. Корпоративная система управления предпринимательскими проектами	2 6 6	Разрабатывает и обосновывает систему управления предпринимательским проектом	Подготовка командной презентации (Э) по системе управления предпринимательским проектом
Часов по видам учебных занятий:	**18** **54** **118**		
Итого часов:	**190**		

Тематические разделы дисциплины и их содержание

Раздел 1. Разработка и анализ предпринимательского проекта.

Тема 1 Концептуальное проектирование внутрикорпоративных предпринимательских инициатив

Определение системы целей проекта и согласование со стратегией. Определение критериев успеха проекта. Жизненный цикл проекта. Функционально-стоимостной анализ. Рефлексия и ретроспекция как средство развития команды.

Тема 2 Проектный анализ и бизнес-планирование

Основные направления проектного анализа. Структура бизнес-плана. Бизнес-кейс и бизнес-план. Основы инвестиционного анализа предпринимательских проектов (денежные потоки, дисконтирование, типы затрат, терминальная стоимость).

Раздел 2. Оценка инвестиционной привлекательности проектов

Тема 3. Расчет основных показателей.

Методы и инструменты оценки инвестиционной привлекательности проектов и инициатив. Основные показатели проектов и их расчет (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, период окупаемости, индекс доходности).

Тема 4. Оценка рисков и принятие решений по проектам

Методы оценки рисков инновационных проектов. Оценка предпринимательских инициатив на различных этапах разработки и реализации. Методы и модели принятия решений. Иерархический аналитический процесс.

Раздел 3. Планирование проекта и реализация проекта.

Тема 5 Планирование проекта.

Определение содержания проекта. Календарное планирование. Ресурсное и стоимостное планирование. Планирование коммуникаций. Организационное проектирование.

Тема 6 Реализация проекта.

Управление человеческими ресурсами. Управление материально-техническим обеспечением. Контроль реализации проекта. Управление рисками и изменениями.

Раздел 4. Управление предпринимательскими проектами в корпорации

Тема 7. Предпринимательские проекты.

Гибкие и адаптивные методики управления предпринимательскими проектами.

Тема 8. Корпоративная система управления предпринимательскими проектами.

Управление программами. Управление портфелями проектов стратегического развития. Управление изменениями. Управление проектами организационной трансформации.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Текущий контроль знаний и навыков студентов осуществляется преподавателем в ходе проверки четырех командных, одного индивидуального домашнего задания и оценки индивидуальной активности.

Командные задания:

Задание 1. Командная живая и видеопрезентация на 20 минут (с 4-мя фрагмен-тами по 5 минут) (1). Максимальная оценка 2 балла.

Задание 2. Подготовка обоснования проекта, включая бюджет затрат, модель денежных потоков, основные показателей инвестиционной привлекательности проекта, анализ чувствительности и анализ сценариев. Максимальная оценка 4 балла.

Задание 3. Определение содержания проекта, разработка календарного и ресурсного планов проекта. Максимальная оценка 2 балла.

Задание 4. Анализ рисков и разработка плана антирисковых мероприятий. Максимальная оценка 2 балла.

Критерии, используемые проверяющим преподавателем в ходе оценки командных заданий (кроме итоговой презентации, по которой критерии будут доведены отдельно):

- Аккуратность и корректность оформления (наличие необходимых атрибутов – заголовки, нумерация страниц, рисунков и т.п., единство стиля текста, ясность и читабельность графических элементов), структурность, логичность и читабельность текста, соответствие требованиям грамматики (10%);
- Полнота и правильность использования рекомендуемых инструментов анализа, моделирования (30%);
- Наличие и полнота сопроводительных описательных и аналитических материалов к моделям (20%);
- Наличие конкретных деталей, примеров, иллюстраций из практики, демонстрирующих глубину и правильность понимания процессов, проблем, причинно-следственных связей, интересов заказчика, рисков, перспектив и т.п. (20%);
- Наличие и обоснованность (должны быть аргументы, основания и т.п.) выводов из анализа; предлагаемых решений (20%);

Индивидуальное задание представляет собой решение кейса и набора задач по календарному планированию и контролю хода выполнения проекта. Максимальная оценка 10 баллов.

Критерии оценки индивидуального задания:

- Полнота и правильность представленных решений;
- Наличие требуемых выводов и самостоятельных суждений;
- Понятность изложения, обоснованность (наличие аргументов, их понятность, логическая связь с предлагаемыми решениями) решений; оцениваемая результативность решений с учетом рисков и неопределенностей);
- Аккуратность оформления (единство стилей, форматирование текста, ясность и читабельность рисунков и других элементов), понятность, структурность, логичность текста.

Оценка за индивидуальную активность складывается из посещения и включенности в выполнение индивидуальных и командных заданий, реализуемых на семинарах и практических занятиях. За посещение одного занятия (2 академических часа) начисляется

1 балл. За активное участие на одном занятии начисляется максимум 1 балл. За интерес к предмету, выходящий за рамки аудиторных занятий (инициативные доклады, выступления, изучение дополнительной литературы и on-line курсов) может быть начислено 6 баллов в рамках всей дисциплины. Максимальное количество баллов за индивидуальную активность – 60 баллов. Оценка за индивидуальную активность в рамках курса определяется как (Набранное количество баллов/ 60)*10.

Итоговый контроль знаний и навыков студентов осуществляется в ходе экзамена, который проводится в виде защиты проекта. Проект предполагает разработку и представление системы управления предпринимательским проектом. Максимальная оценка 10 баллов.

Критерии оценки проекта:

- Соответствие поставленной задаче (наличие и полнота использования инструментов).
- Обоснованность и согласованность представленных решений (желательно, чтобы предлагаемые положения были не голословны, а чем-то подтверждалось, вытекали из содержания проекта, его окружения, ранее определенных положений/ принятых решений).
- Понятность и четкость предлагаемых решений (например, должны быть четко определены осязаемые и проверяемые результаты проекта, его временные границы, этапы выполнения).
- Последовательность и связность повествования.
- Оценивается в первую очередь разработанная система управления проектом, а не технологическая новизна, элегантность инженерных решений, коммерческий потенциал проекта и прочее.

Итоговая оценка за дисциплину формируется по формуле:

$$О_{итоговая} = 0{,}7 * О_{накопленная} + 0{,}3 * О_{экзамен}$$

$$О_{накопленная} = 0{,}6 * (О_{задани\ 1} + О_{задание\ 2} + О_{задание\ 3} + О_{задание\ 4}) + 0{,}2 * О_{инд.задание} + 0{,}2 * О_{инд.активность}$$

$$О_{итоговая} = 0{,}42 * О_{задание\ 1} + 0{,}42 * О_{задание\ 2} + 0{,}42 * О_{задание\ 3} + 0{,}42 * О_{задание\ 4} + 0{,}14 * О_{инд.задание} + 0{,}14 * О_{инд.активность} + 0{,}3 * О_{экзамен}$$

Итоговая оценка за дисциплину округляется арифметически. Способ округления всех оценок – арифметический, т.е. используются стандартные правила округления (до 0,5 баллов оценка округляется в меньшую сторону, после 0,5 включительно – в большую).

Оценка за экзамен и результирующая оценка по учебной дисциплине выставляются преподавателем в рабочую и экзаменационную ведомости.

В диплом ставится результирующая оценка по учебной дисциплине.

Блокирующих оценок не предусмотрено. В случае получения на экзамене нулевой или неудовлетворительной оценки итоговая оценка определяется по приведенной выше формуле.

Пересдача экзамена предполагает индивидуальную сдачу результатов выполнения экзаменационного задания. Пересдачи всех элементов оценки, включая экзамен, соответствуют требованиям Положению об организации промежуточной аттестации и текущем контроле знаний студентов НИУ ВШЭ.

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Задание 3. Определение содержания проекта, разработка календарного и ресурсного планов проекта (в части определения содержания проекта)

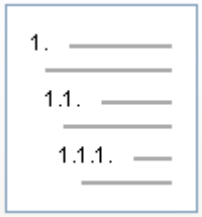
Разработайте иерархическую структуру работ, используя логическое основание жизненного цикла, и представьте ее в виде иерархического списка. Количество уровней декомпозиции должно быть от 3 до 4 (самый высокий уровень, проект в целом, не считается). Количество работ на самом нижнем уровне должно быть от 10 до 15.

Разработайте систему кодировки работ, используя только цифры, обозначающие место каждой работы в разработанном дереве работ. Используйте для работы встроенные функции программы MS Word.

Ход выполнения задания и условный пример выполнения задания.

Проект: Строительство и обустройство одноместного отдельно стоящего гаража

В программе MS Word на вкладке Формат выбираете пункт Список. В появившемся окне выбираете вкладку Многоуровневый. На данной вкладке выбираете вариант:



Нажимаете кнопку ОК. Набираете текст, описывающий содержание отдельных работ. Для обозначения более низкого уровня декомпозиции используйте кнопку табуляции ⇆ . Для возврата на более высокий уровень декомпозиции используйте одновременно кнопку табуляции ⇆ и кнопку «Shift».

1. Управление проектом
  1.1. Планирование
    1.1.1. Устав проекта
    1.1.2. Содержание проекта
    1.1.3. Ресурсный план
    1.1.4. План коммуникаций
    1.1.5. План антирисковых мероприятий
    1.1.6. План внесения изменений
    1.1.7. План по качеству
    1.1.8. План закупок и поставок
    1.1.9. Финансовый план
    1.1.10. Организационный план
    1.1.11. Календарный план
  1.2. Совещания
    1.2.1. Начальное (стартовое) совещание
    1.2.2. Недельные контрольные совещания
    1.2.3. Ежемесячные тактические совещания
    1.2.4. Завершающие совещания
  1.3. Администрирование
    1.3.1. Стандарты
      1.3.1.1. Стандарты выполнения работ
      1.3.1.2. Стандарты контроля и отчетности
      1.3.1.3. Стандарты терминологические

1.3.1.4. Стандарты обеспечения и обслуживания проекта
1.3.2. Проектный офис
1.3.2.1. Устав проектного офиса
1.3.2.2. Ресурсное обеспечение проектного офиса
2. Требования к продукту
2.1. Программные требования
2.1.1. Предварительные требования к программному обеспечению
2.1.2. Анализ предварительных требований
2.1.3. Обновление требований
2.1.4. Анализ итоговых требований
2.1.5. Утверждение требований к программному обеспечению
2.2. Документация пользователя
2.2.1. Создание предварительной документации
2.2.2. Анализ и пересмотр документации
2.2.3. Обновление документации пользователя
2.2.4. Анализ итоговой документации
2.2.5. Утверждение документации пользователя
2.3. Материалы для обучения
2.3.1. Определение требований к обучению и тренингам
2.3.2. Анализ и согласование требований к обучению и тренингам
2.3.3. Создание предварительных учебных материалов
2.3.4. Анализ и согласование учебных материалов
2.3.5. Проведение пилотажных тренингов
2.3.6. Уточнение и утверждение материалов для обучения и тренингов
2.4. Аппаратное обеспечение
2.4.1. Определение предварительные требований к аппаратному обеспечению
2.4.2. Анализ требований к аппаратному обеспечению
2.4.3. Утверждение требований к аппаратному обеспечению
3. Детальное проектирование программы
3.1. Разработка предварительного проекта программы
3.2. Анализ предварительного проекта программы
3.3. Изменение предварительного проекта программы
3.4. Анализ окончательного проекта программы
3.5. Утверждение проекта программы
4. Создание системы
4.1. Конфигурация программного обеспечения
4.2. Адаптация и локализация документации для пользователя
4.3. Адаптация учебных материалов
4.4. Создание аппаратной системы
5. Интеграция и тестирование
5.1. Программное обеспечение
5.1.1. План тестирования
5.1.2. Тестовые ситуации
5.1.3. Определение результатов тестов
5.2. Тестирование документации для пользователя
5.3. Тестирование учебной документации
5.4. Тестирование аппаратного обеспечения
5.5. Инсталляция и техническая поддержка

Индивидуальное задание. Основные элементы индивидуального домашнего задания (пример задач)

В ходе контроля проекта по состоянию на текущий момент были полученные следующие данные о проекте (см. таблица 1). Полный бюджет проекта составляет 150 тыс.рублей. Продолжительность всего проекта составляет 15 месяцев.

Таблица 1

Работы	**BAC**	**PV**	**EV**	**AC**	**Тпл**
1	10	10	8	12	3
2	15	13	12	15	3
3	25	20	22	20	5
4	20	10	8	10	4
5	15	5	4	6	2
6	15	8	5	8	3
7	10	7	5	6	3

Задания:

1. Рассчитайте показатели контроля продолжительности проекта, как по отдельным работам, так и по проекту в целом. Сделайте выводы о состоянии проекта. Определите работы, обусловившее текущее состояние проекта. Перечислите эти работы.

Форма представления результатов решения

Работа	SV	SV%	SPI	EACT
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
Проект в целом				

2. Рассчитайте показатели контроля бюджета проекта, как по отдельным работам, так и по проекту в целом. Сделайте выводы о состоянии проекта. Определите работы, обусловившее текущее состояние проекта. Перечислите эти работы.

Форма представления результатов решения

Работа	CV	CV%	CPI	TCPI	EAC	VAC

1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
Проект в целом						

Итоговый командный проект (представляемый на экзамене в виде презентации)

В разрабатываемой системе управления проектом необходимо отразить:

- Критерии успеха проекта (6-7 показателей, целевые значения, степень жесткости).
- Результаты оценки инвестиционной привлекательности проекта (модель денежных потоков, основные показатели, анализ чувствительности и сценариев).
- Модель жизненного цикла и обоснование методики (методологии) управления проектом).
- Структурная декомпозиция работ проекта или содержание проекта в виде бэклога (допустим фрагмент).
- Календарный план проекта (при желании и сетевая модель) или план по вехам или канбан-модель или иное (допустимы фрагменты).
- Ресурсный план и предложения по управлению материально-техническим обеспечением: какие ресурсы откуда берем, какие контракты используем.
- Перечень рисков, оценка вероятности и воздействия рисков на проект, разделение рисков на три категории по их важности, план антирисковых мероприятий.
- Предложения по управлению человеческими ресурсами: матрица ответственности, предложения/ обоснования по организационной структуре управления проектом, суждения об организационной культуре проекта.
- План управления коммуникациями или матрица коммуникаций.
- Предложения по интеграции системы управления проектом в систему управления организацией.

V. Особенности организации обучения для лиц с ОВЗ и инвалидов.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, и для инвалидов, в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, предусмотрены варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: 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: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

VI. РЕСУРСЫ

6.1 Основная литература

1. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197. - Режим доступа:
2. Agile. Оценка и планирование проектов: Практическое руководство / Кон М. - М.:Альпина Паблишер, 2018. - 418 с.: ISBN 978-5-9614-6947-9 - Режим доступа: http://proxylibrary.hse.ru:2133/catalog/product/1003486

6.2 Дополнительная литература

3. Алешин, А. В. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник для вузов / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони, и др.; Под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – М.: НИУ ВШЭ, 2013. – 620 с. – (Сер. "Учебники Высшей школы экономики") (Федеральная целевая программа "Культура России") . - ISBN 978-5-7598-0868-8. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 2016. М. Альпина - URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8930 - ЭБС Альпина Диджитал – 200 экз.
4. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для СПО / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01505-8. https://www.biblio-online.ru/book/upravlenie-proektami-437368
5. ДеКарло, Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами / Д. ДеКарло; Предисл. Д. Льюиса; Послесл. Р. Высоцки; Пер. с англ. М. С. Финогенова, Е. И. Смыковской; Под общ. ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – М.: Компания p.m.Office, 2005. – 585 с. - ISBN 5-902681-05-7. – 14 экз.

6.3 Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	*Из внутренней сети университета (договор)*
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	*Из внутренней сети университета (договор)*

6.4 Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
	Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы	
1.	Консультант Плюс	*Из внутренней сети университета (договор)*
2.	Деловая библиотека «Альпина Диджитал»	*Из внутренней сети университета (договор)* URL: https://alpinadigital.ru/
3.	Электронно-библиотечная система Юрайт	*Из внутренней сети университета (договор)* URL: https://biblio-online.ru/
4.	Электронно-библиотечная система Znanium.com	*Из внутренней сети университета (договор)* URL: https://znanium.com/
	Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)	
1.	Российская национальная библиотека	URL: http://www.nlr.ru
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	URL: http://cyberleninka.ru

6.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

– ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);

– мультимедийный проектор с дистанционным управлением.