

**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 «25» мая 2018 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, развитию 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**

**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. Управление заинтересованными сторонами. Функционально-стоимостной анализ.

**Тема 2 Проектный анализ и бизнес-планирование**

Основные направления проектного анализа. Структура бизнес-плана. Бизнес-кейс и бизнес-план. Основы инвестиционного анализ 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. Разработка концепции проекта. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 2. Расчет основных показателей инвестиционной привлекательности проекта. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 3. Определение содержания проекта, разработка календарного и ресурсного планов проекта. Максимальная оценка 2,5 балла.

Задание 4. Анализ рисков и разработка плана антирисковых мероприятий. Максимальная оценка 2,5 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 (20%);
- 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%);
- Наличие подтверждаемой обратной связи от Заказчика по результатам анализа, предлагаемым решениями и т.п. (10%).

Индивидуальное задание представляет собой проведение решение кейса, набора задач по календарному планированию и контролю хода выполнения проекта. Максимальная оценка 2 балла.

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 следующим образом. Не более 1 балла из расчета по 0,2 за каждое (планируется их будет 5-ть) посещенное семинарское занятие; а также не более 1 балла за выступления (индивидуальные или в составе некоторых участников команд), отражающие предварительные оцениваемые результаты, опыт взаимодействия с заказчиком, успехи и проблемы в ходе анализа процессов, выработки решений и т.п.; по 0,2 за выступление; за активное участие в выполнении заданий в рамках семинарских занятий; по 0,2 активность в ходе одного семинарского занятия. Максимальная оценка 2 балла.

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:**

$$O_{\text{итоговая}} = 0,7 * O_{\text{накопленная}} + 0,3 * O_{\text{экзамен}}$$

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

Итоговая оценка за дисциплину округляется арифметически. Способ округления 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.

#### IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

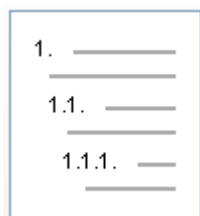
Разработайте иерархическую структуру работ, используя логическое основание жизненного цикла, и представьте ее в виде иерархического списка. Количество уровней декомпозиции должно быть от 3 до 4 (самый высокий уровень, проект в целом, не считается). Количество работ на самом нижнем уровне должно быть 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  $\text{⇧}$ . Для возврата на более высокий уровень декомпозиции используйте одновременно кнопку табуляции  $\text{⇧}$  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	ВАС	PV	EV	АС	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						

### Экзамен. Состав элементов проекта

В разрабатываемой системе необходимо отразить:

- Один из инструментов разработки бизнес-идеи («что-как-зачем-кто», «кто-что-зачем-почему-как-когда», 7P, бизнес-полотно). Можно один слайд сделать в виде постера проекта. Берутся результаты из предшествующего семестра.
- Цели проекта (6-7 показателей, целевые значения, степень жесткости).
- Обоснование проекта (обоснование социально-экономической целесообразности, технической реализуемости, организационной возможности; общее сравнение результатов и затрат). Проводить расчеты не обязательно.
- Карта заинтересованных сторон с предложениями по оптимизации работы со стейкхолдерами.

- Модель жизненного цикла и обоснование методики (методологии) управления проектом).
- Устав команды проекта.
- 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).
- 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.

## V. РЕСУРСЫ

### 5.1 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](http://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>

### 5.2 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.



### 5.3 Программное обеспечение

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

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

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

### 5.5 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, анти-вирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.