

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа управления проектами

УТВЕРЖДЕНА
Директор Высшей школы
управления проектами

_____ В.М. Аньшин

« ____ » _____ 2013 г.

Программа учебной дисциплины

«Управление программой»

**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

1.1. Краткая характеристика учебной дисциплины (курса).

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 и реализацию стратегий бизнеса.

Компании, использующие технологии управления программами, достигают преимуществ за счет лучшей адаптации к изменениям внешней среды, имеют большие возможности получения запланированных выгод и реализации стратегий бизнеса.

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

Целевая аудитория данной дисциплины – слушатели системы бизнес-образования, имеющие опыт практической работы и обучающиеся по дополнительной профессиональной образовательной программе «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)».

Особенностью данной дисциплины является углубленное изучение методологии управления программой. Организация учебного процесса осуществляется в следующих формах:

- лекции;
- семинары и практические занятия;
- мастер-классы;
- работа в команде.

По окончании дисциплины слушатели должны **знать**:

- содержание процессов управления программой;
- строение архитектуры и инфраструктуры программы;
- организационный дизайн программы;
- функционально-тематические области управления программой;
- содержание управления по фазам жизненного цикла программы.

По окончании дисциплины слушатели должны **уметь**:

- осуществлять постановку процессов управления программой в компании;
- организовывать управление программой в компании в увязке с управлением стратегическими изменениями;
- создавать процессы управления программой;
- осуществлять оценку зрелости управления программами, разрабатывать мероприятия по ее повышению.

1.2. Взаимосвязь данной дисциплины с другими дисциплинами.

Освоению данной дисциплины должно предшествовать изучение курсов «Методологические основы управления проектами», «Управление портфелем проектов».

1.3. Возможность использования полученных знаний в решении конкретных проблем, возникающих в практической деятельности.

Слушатели получают навыки организации управления программами в компании, что дает возможность:

- повысить ценность проектного управления;
- эффективно управлять стратегическими изменениями;
- согласовать проекты со стратегиями компании.

1. Тематический план учебной дисциплины

№	Наименование темы	Всего часов по дисциплине	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские занятия	Всего	
1.	Введение в управление программой	10	2	2	4	6
2.	Функционально-тематические области управления программой	12	4	2	6	6
3.	Жизненный цикл программы	10	2	2	4	6
4.	Управление траншами программы и реализация бенефитов	11	2	2	4	7
5.	Деловая игра «Управление программой стратегических изменений в компании»	13	2	4	6	7
Итого		56	12	12	24	32

2. Формы рубежного контроля.

- 1) текущий контроль – домашнее задание, деловая игра, оценка по 10 балльной системе;
 - 2) итоговый контроль – экзамен, оценка по 10 балльной системе;
- Итоговая оценка = 20%домашнее задание + 30%деловая игра + 50% экзамен.

Условия, определяющие оценку.

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.

3. Базовые учебники

1. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2005
2. The standard for program management. Second edition, PMI, 2008;
3. Gareis R. Happy Project! Manz, Vienna, 2005.

4. Содержание программы.

Тема №1. Введение в управление программой

Понятие программы. Связь управления проектом, программой и портфелем проектов. Внешнее окружение программы. Виды программ. Программа как инструмент управления изменениями. Архитектура, инфраструктура и оргструктура программы. Функционально-тематические области управления программой. Процессы управления программой. Жизненный цикл программы. Международные стандарты по управлению программой.

Основная литература:

1. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2005
2. Managing Successful Programmes (MSP), Office of Government Commerce, UK, London, 2007

Дополнительная литература:

1. Gareis R. Happy Project! Manz, Vienna, 2005
2. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)- Second Edition, Project Management Institute, 2009.

Тема №2. Функционально-тематические области управления программой Организационный дизайн программы.

Роли участников программы. Спонсирующая группа. Главный ответственный владелец программы. Менеджер программы. Совет программы. Менеджер бизнес-изменений. Менеджер по реализации выгод. Офис программы. Взаимодействия участников программы.

Видение программы.

Видение как картина желаемого будущего. Заявление о видении программы (Vision Statement). Требования к разработке видения.

Вовлечение стейкхолдеров.

Идентификация стейкхолдеров. Определение влияния, интересов и отношения стейкхолдеров к результатам программы. Определение важности и силы каждого стейкхолдера. Карта стейкхолдеров. Матрица “влияние-интерес”. Приоритизация стейкхолдеров, Создание эффективных каналов коммуникаций. Обеспечение соответствия содержания, средств и частоты коммуникаций нуждам стейкхолдеров

Управление реализацией бенефитов

Поставка-результат проекта. Операционный результат. Бенефит. Промежуточные и конечные бенефиты. Цепочка «поставка-результат проекта - достижение стратегической цели». Карта бенефитов. Профиль бенефитов. Типология бенефитов. Дисбенефиты. План реализации бенефитов. Процесс реализации бенефитов.

Разработка будущего организации (блюпринт)

Дизайн блюпринта. Настоящее и будущее состояние организации. Транши программы и изменение состояния организации.

Планирование и контроль

Информация, необходимая разработки плана программы. Структура плана. «Досье» проектов. Взаимосвязь проектов программы. Контроль программы и его содержание.

Разработка бизнес-кейса программы

Содержание бизнес-кейса. Стоимостная оценка бенефитов. Затраты программы. Чистый денежный поток программы.

Основная литература:

1. Managing Successful Programmes (MSP), Office of Government Commerce, UK, London, 2007
2. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M), S. Ohara, published by Project Management Association of Japan, 2005

Дополнительная литература:

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

Тема №3. Жизненный цикл программы

Понятие жизненного цикла программы. Фазы жизненного цикла. Фаза идентификации. Фаза определения программы. Фаза управления траншами. Создание возможностей. Реализация бенефитов.

Основная литература:

1. Managing Successful Programmes (MSP), Office of Government Commerce, UK, London, 2007

Дополнительная литература:

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

Тема № 4. Управление траншами программы и реализация бенефитов

Этапы процесса «создание возможностей». Результаты процесса “создания возможностей”. Этапы процесса “реализации бенефитов”. Управление подготовкой передачи результатов программы в операционную деятельность. Управление передачей результатов. Управление адаптацией результатов программы в бизнес-операциях (после передачи результатов).

Основная литература:

2. Managing Successful Programmes (MSP), Office of Government Commerce, UK, London, 2007

Дополнительная литература:

2. The standard for program management. Second edition, PMI, 2008;

Тема №5. Деловая игра «Управление программой стратегических изменений в компании»

Разбор условий игры. Создание команд игроков и распределение ролей. Разбор предварительных результатов. Итоговые презентации. Определение победителей игры.

Основная литература:

1. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2005

Дополнительная литература:

1. Донских А. Г. Корпоративные деловые игры. Методика разработки и проведения . Издательство: Речь , 2011

Домашнее задание

1. Разработать программу создания идеальной компании (выбор компании согласовывается с преподавателем)

6. Перечень вопросов экзамена

1. Понятие программы.

2. Связь управления проектом, программой и портфелем проектов.
3. Роль и компетенции менеджера программы.
4. Внешнее окружение программы.
5. Характеристика и фазы жизненного цикла программы.
6. Управление выгодами (результатами) программы.
7. Виды программ
8. Программа как инструмент управления изменениями
9. Архитектура, инфраструктура и оргструктура программы
10. Функционально-тематические области управления программой
11. Процессы управления программой
12. Жизненный цикл программы
13. Организационный дизайн программы
14. Международные стандарты по управлению программой
15. Видение программы
16. Карта стейкхолдеров
17. Матрица “влияние-интерес”
18. Управление реализацией бенефитов
19. Карта бенефитов
20. Профиль бенефитов. Типология бенефитов
21. Разработка будущего организации (блюпринт)
22. Транши программы и изменение состояния организации
23. Планирование и контроль программы
24. Досье» проектов. Взаимосвязь проектов программы
25. Разработка бизнес-кейса программы
26. Понятие жизненного цикла программы. Фазы жизненного цикла
27. Фаза идентификации
28. Фаза определения программы
29. Фаза управления траншами
30. Создание возможностей
31. Реализация бенефитов

7. Деловая игра «Управление программой стратегических изменений в компании»

Предприятие оборонного профиля, полного производственного цикла, производит оптические приборы военного назначения. Введено в эксплуатацию в 1984 г. Расположено в районном центре Уральского региона.

В 90-е годы было конверсировано и преобразовано в открытое акционерное общество.

Доля государства 80%, остальные акции принадлежат менеджерам компании. Активная часть производственных фондов изношена на 75%. В составе завода имеется КБ. Высококвалифицированный персонал. Численность работающих 2000 чел.. Предприятие является градообразующим и единственно работающим в городе.

Оборонная продукция пока еще конкурентна на отечественном и внешнем рынках, но наметилась тенденция ее устаревания и появления новых образцов у конкурентов. 10% продукции экспортируется в страны Ближнего Востока и Восточной Европы. Доля госзаказа 30% и имеет выраженную тенденцию к снижению. Коэффициент использования производственных мощностей 45%.

В настоящий момент предприятие прибыльно, но рентабельность низкая. Объем продукции незначительно превышает точку безубыточности.

Предприятие имеет патенты на новые технологии в области оптических приборов двойного применения на ближайшие 5 лет.

Годовая выручка от реализации 3 млрд руб., основные средства 2 млрд. руб., чистая прибыль 40 млн. руб. В настоящее время у компании низкий уровень долговой нагрузки. Акции не котируются на фондовой бирже.

Цели компании на ближайшие 5 лет:

- Удвоить долю на российском рынке и сохранить позиции на зарубежных рынках
- В три раза увеличить чистую рентабельность продаж
- К концу 5 году 50% продаж иметь за счет продукции, которая не производится в настоящее время
- Повысить инвестиционную привлекательность компании

Слабые стороны компании

- Отсутствие узнаваемого бренда
- Слабое развитие маркетинга
- Отсутствие каналов сбыта
- Отсутствие новых продуктов в стадии опытных образцов
- Высокая доля устаревшего технологического оборудования
- Низкая доля инженерно-технических кадров и рабочих кв возрасте от 35 до 50 лет

Сильные стороны

- Высококвалифицированный персонал
- Наличие заделов уникальных разработок новых изделий в стадии прикладных НИОКР и лабораторных образцов
- Хорошая кокурентоспособность продукции по затратам

Возможности

- Низкие процентные ставки на долговых рынках момент анализа
- Подъем на фондовом рынке, близкий к историческому максимуму
- Рост рынка в России и за рубежом

Угрозы

- Выход на рынок новых китайских компаний
- Снижение государственного заказа
- Появление новых поколений продуктов у конкурентов

НЕОБХОДИМО

1. Разработать стратегию достижения целей компании на ближайшие 5 лет.
2. Разработать программу управления изменениями для реализации стратегии.

Автор программы:

В.М.Аньшин