

**Управление проектами на основе классического процессного подхода**

**Краткое описание**

Классический процессный подход – это готовый и испытанный конструктор для успешного реализации проекта.

В ходе обучения на курсе слушатели:

рассмотрят 5 групп процессов управления проектом: инициирование, планирование, исполнение, мониторинг и контроль и завершение,

выполнят более 40 активностей и отработают инструменты управления проектами на практике,

в командах решат сквозной практический кейс по управлению проектом.

В ходе ролевой бизнес-игры, которая включена в курс, вы пройдете весь путь управления проектом от инициации до завершения. Отработка навыков в проектной команде позволит оценить итоги проекта.

**Результат обучения:**

После прохождения курса слушатель сможет:

грамотно сформулировать цель и результаты любого проекта;

разработать детальный план работ, определить последовательность и зависимости задач;

определять риски проекта и разрабатывать стратегии работы с ними;

вовремя выявить и скорректировать отклонения от плана;

сделать проект прозрачным для заинтересованных сторон;

повысить результативность своих проектов.

Для компаний, использующих классический подход к управлению проектами, обучение специалистов на курсе позволит повысить успешность реализуемых проектов через улучшение достижимости их результатов.

**Для кого курс**

* Руководители проектов, планирующие расширить и систематизировать свои знания методологических основ управления проектами с использованием классического подхода в качестве приоритетной методологии.
* Начинающие руководители проектов и проектные специалисты, планирующие развиваться в управлении проектами с использованием классического подхода.
* Компании, заинтересованные в обучении и развитии х специалистов в управлении проектами с использованием классического подхода в качестве приоритетной методологии.

**Предварительная подготовка**

Для прохождения курса слушателю рекомендуется иметь понимание основ управления проектами.

**Учебные часы**

Общая продолжительность курса – 24 часа обучение под руководством тренера в очном или онлайн формате (50% - проработка теории, 50% - более 40 практических активностей: блиц-опросы, мини-дискуссии, тесты, кейсы, игровые активности, а также решение сквозного практического кейса).

**Формат обучения**

Онлайн или очный формат обучения под руководством тренера:

* Интенсивный формат – 3 дня по 8 часов с 10:00 до 18:00, включая перерывы.
* Утренний формат – 4 дня по 6 часов с 09:00 до 14:00, включая перерывы.

**Разбивка PDU по Треугольнику талантов**

**24 PDU**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ways of Working** | **Power Skills** | **Business Acumen** |
| **16** | **5** | **3** |

**Программа курса**

|  |  |
| --- | --- |
| **Раздел 1** | **ВВЕДЕНИЕ – 1 час** |
|  | **Определение проекта**  Ограниченность во времени и уникальность проекта. Отличие проектной деятельности от операционной. Критерии успешности проектов. Роль управления проектами в повышении ценности бизнеса организации.  ***Практическое упражнение*** *«Определение проекта»*  **Ценность проектного управления**  Реализация изменений через проекты. Управление проектами как конкурентное преимущество.  **Стандарты и сертификация в области управления проектами**  Роль стандартов в управлении проектами. Краткий обзор подходов стандартов управления проектами - PMI, IPMA, PRINCE2, ISO, ГОСТ. Линейка сертификаций PM Expert.  ***Практическое упражнение*** *«Организация управления проектами»* |
| **Раздел 2** | **ОБЗОР СТАНДАРТА PMI PMBOK® 7th EDITION – 0,5 часа** |
|  | Стандарт управления проектами и Руководство к своду знаний. Изменения по сравнению с 6 изданием. Принципы реализации проекта. Домены исполнения проекта. Модели управления проектом. Востребованность и перспективы процессной модели управления проектами. Адаптация. |
| **Раздел 3** | **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ – 2 часа** |
|  | **Жизненный цикл проекта**  Жизненный цикл проекта и продукта. Фазы проекта, гейтовый подход. Закономерности жизненного цикла проекта. Типы жизненных циклов.  ***Практическое упражнение*** *«Стоимость изменений для разных подходов»*  **Окружение проекта**  Среда проекта. Организационное окружение проекта, исполнение проектов в различных организационных структурах компаний - функциональная, матричная (слабая, сбалансированная, сильная), проектная структура.  ***Практическое упражнение*** *«Проблемы на стыке функциональной и проектной деятельности»*  Выбор оптимальной структуры. Конфликты ресурсов и приоритетов в матричной структуре.  ***Практическое упражнение*** *«Типовые конфликты в матричных структурах»*  **Органы и участники проектного управления**  Структура и органы проектного управления. Проектный офис и его место в структуре организации, типы проектных офисов. Участники (заинтересованные стороны) проекта и отношения между ними. Спонсор (Куратор) проекта. Интегрирующая и координирующая роль Руководителя проекта. Треугольник талантов Руководителя проекта.  ***Практическое упражнение*** *«Компетенции руководителя проекта»*  **Процессы управления проектом. Группы процессов. Области знаний управления проектами.**  5 групп процессов управления проектами (инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, закрытия). Логическое взаимодействие групп процессов и их реализация в рамках проектных фаз. 10 областей знаний: управление интеграцией проекта, управление содержанием проекта, управление расписанием проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление ресурсами проекта, управление коммуникациями проекта, управление рисками проекта, управление закупками проекта, управление заинтересованными сторонами проекта. Взаимосвязи 49 процессов управления проектами, 5 групп процессов управления и 10 областей знаний управления проектами. Адаптация процессной модели. |
| **Раздел 4** | **ОБЗОР ГРУПП ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ – 18,5 часов** |
| Тема 4.1 | **ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА – 1 час**  **Содержание группы процессов**  Бизнес-документы проекта  **Процесс «Разработка Устава проекта»**  Описание процесса. Цель устава проекта. Содержание устава проекта. Основные результаты процесса – признание существования проекта в компании и назначение руководителя проекта. Проект — средство реализации стратегии компании. Актуальность экспертного заключения. Что может заменить устав проекта? Факторы среды предприятия и активы процессов организации. Цель проекта. Ограничения и допущения проекта.  ***Практическое задание 1. Разработка Устава проекта***  *Командам слушателей предлагается создать Устав для игрового проекта. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Идентификация заинтересованных сторон»**  Описание процесса. Порядок идентификации заинтересованных сторон. Анализ групп заинтересованных сторон. Составление реестра заинтересованных сторон. |
| Тема 4.2 | **ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА – 9 часов**  **Содержание группы процессов**  **Процесс «Разработка Плана управления проектом»**  Описание процесса. Назначение плана управления проектом. Итерационный и интеграционный характер процесса. Метод «бегущей волны». Два важных результата планирования — обоснованность и достоверность плана. Базовый (Baseline) и текущие планы.  **Процесс «Планирование вовлечения заинтересованных сторон»**  Описание процесса. Классификация уровня вовлеченности заинтересованных сторон. Матрица оценки участия заинтересованных сторон. Содержание плана вовлечения заинтересованных сторон проекта.  ***Практическое задание 2. Планирование вовлечения заинтересованных сторон проекта***  *Командам слушателей предлагается проанализировать состав участников игрового проекта и составить Реестр заинтересованных сторон проекта. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Планирование управления содержанием»**  Содержание проекта и продукта проекта. Описание процесса. Инструменты и методы процесса. Состав плана управления содержанием. План управления требованиями.  **Процесс «Сбор требований»**  Описание процесса. Необходимость процесса. Содержание процесса. Основные результаты. Матрица отслеживания требований.  **Процесс «Определение содержания»**  Описание процесса. Первый шаг в планировании — определение целей и результатов проекта. Документ Описание содержания проекта (Цели и задачи, Техническое задание, Описание объема работ) — документ, определяющий и фиксирующий Содержание проекта (Project Scope). Состав и функции документа Описание содержания проекта. Описание целей через измеряемые и проверяемые показатели (deliverables) и критерии достижения. Актуальность описания того, что не входит в содержание проекта.  ***Практическое задание 3. Создание Описания содержания проекта***  *Командам слушателей предлагается создать описание содержания игрового проекта. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Создание иерархической структуры работ»**  Описание процесса. Разбиение целей и результатов работ на пакеты работ – создание иерархической структуры работ проекта (ИСР). Практический пример ИСР. Декомпозиция целей. Использование шаблонов ИСР – типовых фрагментов работ. Словарь ИСР. Критерии достаточного уровня детализации ИСР – пакетов работ.  ***Практическое задание 4. Построение ИСР проекта***  *Командам слушателей предлагается создать иерархическую структуру работ игрового проекта. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Планирование управления расписанием»**  Описание процесса. Инструменты и методы процесса. Состав плана управления расписанием.  **Процесс «Определение операций»**  Описание процесса. Разбиение пакета работ на элементарные работы. Результаты пакетов работ (Deliverables).  **Процесс «Определение последовательности операций»**  Описание процесса. Диаграмма предшествования (Activity-On-Node, Precedence diagram). Виды зависимостей — жесткие, нежесткие, внешние. Типовые сетевые шаблоны работ. Сетевая диаграмма проекта (Network diagram). Зависимости и ограничения между работами: Финиш-Старт, Финиш-Финиш, Старт-Старт, Старт-Финиш.  ***Практическое упражнение*** *«Определение видов зависимостей между операциями»*  **Процесс «Оценка длительности операций»**  Описание процесса. Сложность и итеративность оценки длительности уникальных операций. Виды оценок: экспертная (метод Дельфи), аналоговая, по производительности и объему. Метод оценки по трем точкам. На какие сроки следует ориентировать исполнителей в проекте?  ***Практическое упражнение*** *«Методы оценки длительности операций»*  **Процесс «Разработка расписания»**  Описание процесса. Критический путь проекта. Разбор примера применения метода критического пути. Расписание с несколькими критическими путями. Выравнивание ресурсов (Resource Leveling). Разработка оптимального расписания с учетом ограничения по ресурсам (Метод критической цепи). Графические представления расписания проекта: диаграмма Ганта (Gantt chart); сетевая диаграмма (Network diagram); диаграмма контрольных точек (Milestones diagram). Методы сокращения длительностей работ проекта: сжатие, быстрый проход. Практические рекомендации по разработке расписания.  ***Практическое упражнение*** *«Методы сокращения расписания проекта»*  ***Практическое домашнее задание 5. Разработка расписания проекта***  *Командам слушателей предлагается выявить критический путь, рассчитать резерв по работам. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Планирование управления стоимостью»**  Описание процесса. Инструменты и методы процесса. Состав плана управления стоимостью проекта.  **Процесс «Оценка стоимости»**  Описание процесса. Оценка по аналогу. Параметрическая оценка. Оценка снизу-вверх. Оценки стоимости: порядок величины, предварительная оценка, точная оценка.  **Процесс «Определение бюджета»**  Описание процесса. Базовый план по стоимости (Cost Performance Baseline). План финансирования проекта.  **Процесс «Планирование управления рисками»**  Описание процесса. План управления рисками. Методология управления рисками. Роли и ответственности. Иерархическая структура рисков. Бюджет для управления рисками.  **Процесс «Идентификация рисков»**  Описание процесса. Категории рисков. Реестр рисков. Список рисков и триггеры (симптомы рисков). Пример идентификации рисков.  **Процесс «Качественный анализ рисков»**  Описание процесса. Матрица оценки влияния риска на проект. Матрица оценки величины рисков. Градация рисков. Миграция рисков.  **Процесс «Количественный анализ рисков»**  Описание процесса. Нахождение реалистичных сроков и бюджетов и определение вероятности исполнения заданных сроков и бюджета проекта. Моделирование Монте-Карло. Вероятностный анализ проекта.  **Процесс «Планирование реагирования на риски»**  Описание процесса. Стратегии реагирования на угрозы. Стратегии реагирования на благоприятные возможности. Общая стратегия реагирования как угрозы, так и на благоприятные возможности.  ***Практическое задание 6. Управление рисками******проекта***  *Командам слушателей предлагается идентифицировать, проанализировать и разработать планы реагирования на риски игрового проекта. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Планирование управления качеством»**  Описание процесса. Приоритет планирования и обеспечения качества над инспекциями и тестированием. Стоимость качества: стоимость соответствия и несоответствия качеству. Изменение стоимости качества при эффективном управлении качеством. Оптимальное качество и минимальная стоимость качества. Опасность превышения ожиданий Заказчика.  ***Практическое задание 7. Метрики качества***  *Командам слушателей предлагается определить метрики для ключевых требований к результатам проекта. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Планирование управления ресурсами»**  Описание процесса. Виды ресурсов проекта. Содержание плана управления ресурсами. Диаграмма занятости ресурса. Люди – самый ценный актив проекта. Роль – это баланс ответственности и полномочий. Три вопроса для определения ответственности. Матрица ответственности.  ***Практическое упражнение 8. Управление ресурсами проекта***  *Командам слушателей предлагается разработать матрицу ответственности проекта. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Оценка ресурсов операций»**  Описание процесса. Подходы к планированию ресурсов. Планирование с нижнего уровня ИСР. Потребность в ресурсах. Доступность ресурсов. Формирование требований к ресурсам операций (ресурсный план).  **Процесс «Планирование управления коммуникациями»**  Описание процесса. Модель коммуникаций. План управления коммуникациями.  **Процесс «Планирование управления закупками»**  Описание процесса. Решение «производить или покупать?». Типы контрактов: контракт с фиксированной ценой (Fixed price contract); контракт с возмещением стоимости (Cost reimbursable contract); контракт «время и материалы» (Time & Materials). Выбор подходящего контракта. Основные правила работы с поставщиками.  ***Практическое упражнение 9. Тип контракта***  *Командам слушателей предлагается определить какой тип контракта будет оптимальным для определенных видов закупок. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.* |
| Тема 4.3 | **ИСПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА – 4 часа**  **Содержание группы процессов**  **Процесс «Руководство и управление работами проекта»**  Описание процесса. Основная роль руководителя проекта — организация и координация работ в проекте. Сравнение с ролью Дирижера оркестра. Источники изменений в проекте. Система авторизации работ. Навыки общего менеджмента: лидерство, умение решать проблемы; работа с людьми (мотивация, управление конфликтами);  **Процесс «Управление знаниями проекта»**  Описание процесса. Цикл управления знаниями. Явные и неявные знания.  ***Практическое упражнение*** *«Обмен знаниями»*  **Процесс «Управление качеством»**  Описание процесса. Аудит качества. Различные виды экспертиз в проекте.  **Процесс «Приобретение ресурсов»**  Описание процесса. Критерии отбора человеческих ресурсов в проект. Команда и режим работы в проекте.  **Процесс «Развитие команды проекта»**  Описание процесса. Стадии развития команды проекта.  **Процесс «Управление командой проекта»**  Описание процесса. Основные ограничения управления командой. Навыки работы с персоналом. Конфликты, их роль, причины и способы разрешения. Виды власти в проекте. Лидерство.  ***Практическое упражнение*** *«Команда проекта»*  **Процесс «Управление коммуникациями»**  Описание процесса. Технология коммуникаций. Эффективные методы и средства коммуникаций. Виды отчетов в проекте. Отчетность об исполнении (пример).  **Процесс «Управление вовлечением заинтересованных сторон»**  Описание процесса. Действия по управлению вовлеченностью заинтересованных сторон. Управление ожиданиями заинтересованных сторон. Управленческие навыки и навыки межличностного общения менеджера проекта при управлении ожиданиями заинтересованных сторон.  **Процесс «Проведение закупок»**  Описание процесса. Тендерные процедуры. Запрос информации у продавцов. Выбор продавцов. Заключение контракта. Практические советы.  **Процесс «Осуществление реагирования на риски»**  Описание процесса. Реагирование на риски. Триггеры. |
| Тема 4.4 | **МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА – 3,5 часа**  **Содержание группы процессов**  **Процесс «Мониторинг и контроль работ проекта»**  Описание процесса. Цели и задачи процесса. Организация процесса на практике.  **Процесс «Интегрированный контроль изменений»**  Цель – своевременно принять/отклонить изменения проекта. Два способа устранения отклонения от базового плана. Кто может быть инициатором изменений? Принципы построения системы управления изменениями: уровни принятия решений, Комитет по управлению изменениями, принцип «может и должен», гибкость и скорость, критерии изменения базового плана.  ***Практическое задание 10. Интегрированный контроль изменений***  *Командам слушателей предлагается проанализировать изменения в игровом проекте и заполнить журнал регистрации изменений. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.*  **Процесс «Подтверждение содержания»**  Описание процесса. Основная цель процесса — сдача-приемка результатов, а не проверка качества. Документирование результатов при остановке проекта.  **Процесс «Контроль содержания»**  Описание процесса. Изменения в содержании существенны для проекта. Возможные причины изменений.  **Процесс «Контроль расписания»**  Описание процесса. Прогнозирование с помощью КСМ. Аналитика из КСМ – основа для принятия решения. Уловки РП по контролю расписания. Использование 4D – BIM (building information modeling) при контроле расписания.  **Процесс «Контроль стоимости»**  Описание процесса. Метод освоенного объема (Earned Value Measurement). Базовые показатели: освоенный объем (Earned Value); плановый объем (Planned Value); фактическая стоимость (Actual Cost). Основные производные показатели: отклонение по стоимости (Cost variance); отклонение по срокам (Schedule variance); индекс выполнения бюджета (CPI); индекс выполнения календарного плана (SPI). Прогнозирующие показатели: EAC, BAC, ETC, TCPI. Пример использования методов стоимостного анализа. Ограничения в применении. Практические рекомендации по внедрению метода освоенного объема.  ***Практическое упражнение*** *«Метод освоенного объема»*  **Процесс «Мониторинг рисков»**  Описание процесса. Аудит планов реагирования и пересмотр рисков проекта.  **Процесс «Контроль качества»**  Описание процесса. Пример контроля качества в нефтегазовом проекте.  **Процесс «Контроль ресурсов»**  Описание процесса. Использование информационной системы для контроля ресурсов в проекте.  **Процесс «Мониторинг коммуникаций»**  Описание процесса. Общие советы по управлению коммуникациями.  **Процесс «Мониторинг вовлечения заинтересованных сторон»**  Описание процесса. Инструменты и методы процесса: совещания, информационные системы управления проектом, экспертные оценки.  ***Практическое упражнение*** *«Индикаторы вовлеченности заинтересованных сторон в проект»*  **Процесс «Контроль закупок»**  Описание процесса. Обязанности менеджера проекта при контроле закупок. |
| Тема 4.5 | **ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА – 1 час**  **Содержание группы процессов**  **Процесс «Завершение проекта или фазы»**  Описание процесса. Цель – официальное признание и фиксация закрытия (частичного) проекта или фазы. Формы закрытия проекта. Важные аспекты демобилизации команды. Усвоенные уроки. Распространение накопленного опыта.  ***Практическое задание 11. Извлеченные уроки***  *Командам слушателей предлагается проанализировать результаты проекта и извлечь уроки по итогам его завершения. По окончании производится разбор результатов выполнения задания.* |
| **Раздел 5** | **ГИБКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ – 2 часа** |
|  | **Введение в Agile**  Манифест Agile: ценности и принципы.  ***Практическое упражнение*** *«Принципы Манифеста AGILE»*  Особенности Agile: стиль мышления, акцент на ценности, жизненный цикл, команда, коммуникации, среда. Популярные фреймворки Agile.  ***Практическое упражнение*** *«Кривая ценности продукта проекта»*  **Основы SCRUM**  Применение. Роли. События. Артефакты. SCRUM как цельный фреймворк. Масштабирование.  ***Практическое упражнение*** *«Интерпретация диаграмм «сгорания»*  **Обеспечение гибкости проекта**  Проблема выбора жизненного цикла проекта. Сочетание разных жизненных циклов в одном проекте: гибридные жизненные циклы. Рекомендации по повышению гибкости проекта. |
| **Итого 24 часа** | |

Ждем Вас на нашем курсе!

