

**Курс «Вывод проекта из кризиса: практическое руководство»**

**Краткое описание**

Руководитель проектов, который умеет выводить проекты из кризисов, - ценный сотрудник, а тот, кто может предотвратить кризисы в проекте - бесценный!

На курсе рассматриваются процессы управления кризисными проектами от оценки текущей ситуации до встраивания в методологию управления проектами превентивных механизмов недопущения кризисных ситуаций.

Участники курса отработают практические шаги по выводу проекта из кризисной ситуации в ходе решения практического кейса, а также получат комплект шаблонов документов, которые в дальнейшем смогут использовать в своей работе:

* чек-листа идентификации рисков кризисного проекта,
* пример плана коммуникаций проекта, выводимого из кризисного состояния,
* форму бланка для анализа заинтересованных сторон,
* чек-лист и рекомендации по управлению кризисным проектом.

**Результат обучения**

В ходе обучения на курсе и решения сквозного практического бизнес-кейса слушатели научатся:

грамотно оценивать текущую ситуацию и определять, находится ли проект в кризисном состоянии,

подбирать инструменты и методы управления проектом в кризисе,

работать с не отвечающими на запросы кураторами или ключевыми заказчиками

преодолевать конфликты, препятствующие реализации проекта

использовать методы, позволяющие "встряхнуть" неповоротливую команду

работать с сопротивлением изменениям

встраивать в управление механизмы, не допускающие кризисы.

Обучение специалистов на курсе позволит компании повысить достижимость целей проектов, сократить задержки в реализации проектов, улучшить получение запланированной нормы прибыли по проектам, снизить трудозатраты на управление проектами, за счет:

* снижения доли проектов, на которых развиваются кризисные ситуации;
* более быстрой идентификации кризиса на проблемных проектах;
* более эффективного управления и более быстрого вывода из кризиса проектов, попавших в кризисную ситуацию.

**Для кого этот курс**

* Для руководителей проектов и членов проектных команд:
  + Столкнувшихся с кризисной ситуацией на проекте и ищущих инструменты по выводу проекта из кризиса.
  + «Получивших в наследство» кризисный проект, и перед которыми поставлена задача вывести проект из кризиса.
  + Желающих обезопасить свои проекты от попадания в такие ситуации.
* Для руководителей и специалистов проектных офисов и подразделений, отвечающих за управление проектами в компании.

**Предварительная подготовка**

Для прохождения курса рекомендуется иметь практический опыт руководства проектами и базовые знания в объеме курса «[Управление проектами на базе PMBOK®7 (2021). Основные инструменты команды проекта](https://pm.expert/events/basic-pm-courses/upravlenie-proektami-na-baze-pmbok-7-36-chasov/)».

**Учебные часы**

Продолжительность курса – 16 часов: обучение под руководством тренера в очном или онлайн формате (30% - проработка теории, 70% - практика: блиц-опросы, мини-дискуссии, тесты, кейсы, игровые активности).

**Формат обучения**

Онлайн или очный формат обучения под руководством тренера:

* Интенсивный формат – 2 дня по 8 академических часов с 10:00 до 18:00 (с учетом перерывов).
* Утренний формат – 4 дня по 4 академических часа с 09:00 до 12:15 (с учетом перерыва).

**Разбивка PDU по Треугольнику талантов**

**16 PDU**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ways of Working** | **Power Skills** | **Business Acumen** |
| **8** | **5** | **3** |

**Программа курса**

|  |  |
| --- | --- |
| **Раздел 1** | **Оценка кризисного проекта – 4 часа** |
|  | **«Проверка на прочность» руководителя проекта**  Навыки прямой коммуникации. Навыки оценки ситуации и маневрирования. Правильное позиционирование проекта в организации. Критерии, которые могут послужить предпосылками принятия решения о сохранении или замене руководителя проекта.  **Оценка текущего состояния проекта:**  **Проверка «дееспособности» куратора**  Доступ к финансированию для проекта. Контроль за сферами, в которых предполагается провести изменения. Способность обеспечивать ресурсы, полномочия принимать решения. Знание затрагиваемых бизнес-процессов. Доступность – наличие времени на осуществление кураторской поддержки проекта.  **Оценка заинтересованности заказчика**  Понимание заказчиком предлагаемого решения. Изменения в бизнесе, которые могли бы изменить характер проект. Подтверждение желания предоставлять ресурсы на проект (или продолжать это делать). Полезность предоставляемых ресурсов. Отличие заказчика от конечного пользователя.  **Оценка бизнес-процессов заказчика**  Вовлечение конечных пользователей в процесс выработки решений. Использование различных возможностей согласования решений с пользователями. Оценка моделей бизнес-процессов заказчика.  **Оценка команды**  Поддерживают ли лидеры команды основные цели проекта? Были ли знания и опыт членов команды использованы должным образом? Критерии принятия решения об использовании текущей команды проекта или набора новой.  **Оценка поддержки проекта**  Необходимость поддержки проекта со стороны заинтересованных сторон, независимо от степени их сопротивления.  **Оценка проекта**  Удовлетворенность заказчика. Ограничения проекта. Наиболее серьезные проблемы проекта и их причины. Ресурсы и информация, необходимые для выполнения задач, находящихся на критическом пути. Основные контрольные события, важные для бизнеса. Оценка достижения результатов. Влияние и отражение изменений в бизнесе на изменение проекта.  **Оценка подходов к управлению проектом**  Анализ документов проекта: устав проекта, содержание проекта, ИСР, план управления рисками, план коммуникаций, журнал проблем.  **Оценка целесообразности отмены проекта**  Оценка целесообразности и порядок закрытия проекта. |
| **Раздел 2** | **Вывод проекта из кризиса – 5 часов** |
|  | **Способы подготовки к выводу проекта из кризиса**  Обсуждение нежелательных сценариев. Предыдущий опыт. Причины сложившейся ситуации. Начало принятия коррективных мер.  **Получение одобрения нового направления проекта**  Перераспределение сил для продолжения проекта: кураторы, заказчики, поддерживающие организации. План «культурного перехода»: принципы работы, подготовка отчетности, устав команды. Работа со страхами и отсутствием доверия.  **Разработка/доработка планов управления рисками**  Идентификация и приоритизация рисков. Планы нейтрализации рисков. Действия при превышении бюджета. Действия при выполнении задач, связанных с высоким риском. Метрики для оценки состояния составляющих рисков и эффективности мер по их нейтрализации. Специальные планы обеспечения коммуникации по вопросам, связанным с рисками.  **Анализ критического пути и «путь к победе»**  Фокус на ресурсах и информации, необходимых для выполнения задач на критическом пути. Операции на критическом пути как контрольные точки для заинтересованных сторон. Ключевые события на «пути к победе»: быстрые результаты, необходимые для восстановления веры в проект, «минимальный пусковой комплекс».  **Восстановление коммуникаций**  «Правда и ничего кроме правды». Управление информацией о требованиях. Роль бизнес-аналитика. Анализ процессов подготовки отчетности о проекте. Передача информации в команде.  **Согласование ожиданий заинтересованных сторон**  Определение текущих ожиданий. Сбор требований. Ценности и приоритеты. Определение целей. Разработка метрик для объективной оценки. Согласование ожиданий заинтересованных сторон с единым приоритетным списком целей. Выявление конфликтов и противоречий. Обновление планов управления рисками. Вовлечение персонала компании.  **Изменение составляющих элементов плана проекта**  Доработанный устав проекта**.** Пересмотренное определение содержания проекта**.** Расширенная ИСР**.** Пересмотренные сметы**.** Реалистичный календарный план с учетом ресурсов**.** Доработанный план управления рисками**.** Чек-листы оценки заинтересованных сторон. Выполнимый план коммуникаций. Актуализированный бюджет с разбивкой по этапам. Модернизированный процесс управления изменениями. Журнал проблем. План управления качеством. Перезаключенные контракты.  **Собрание, посвященное «реанимации» проекта**  Утверждение новых подходов к реализации проекта. Внимание на вопросах и рисках. Информация о процессах принятия решений, и любых изменениях в сроках, объеме работ и ожиданиях. Изменение восприятия проекта. Критерии успеха и порядок их признания. |
| **Раздел 3** | **Управление проектом, выводимым из кризиса – 4 часа** |
|  | **Оценка готовности организации заказчика**  Обеспеченность соответствующим персоналом/опытом. Понимание новых бизнес-процессов и методов работы (нетехническое тестирование). Оценка готовности персонала, процессов и подразделений к введению новых систем. Проверка уровня коммуникаций.  **Управление изменениями, связанными с перераспределением полномочий**  Четкое понимание процессов принятия решений и утверждение направлений работы. Оценка кураторов, их замена при необходимости. Доработка устава проекта при необходимости. Назначение руководителей групп. Разработка/утверждение бизнес-процессов. Техническая модель и структура (в зависимости от типа процесса). Доработка процесса принятия решений.  **Управление изменением культуры**  Управление ожиданиями в отношении отчетности: по проекту, по ежедневному объему работ. Процедуры управления, и более активная поддержка и выполнение обязательств со стороны руководства. Процессы коммуникаций и ожидания от коммуникаций. Личное общение как наиболее эффективный канал коммуникаций.  **Способы уменьшения опасений у членов команды проекта**  Управление восприятием – оно более реально, чем «реальность». Анализ окружения проекта. Ключевые цели взамен текущих ожиданий. Немедленное устранение «мелких» проблем.  **Анализ бизнес-процессов**  Расхождение целей и бизнес-процессов. Минимизация расхождений: процессы «как есть» и «как должно быть». Вовлечение заказчика. Понимание куратором и заказчиком сути решения. Порядок управления изменениями и сложностью проекта. Организационная готовность к принятию решения. Перечень заинтересованных сторон и план управления: на уровне проекта и на уровне бизнеса. Основа для проверки решений и процессов.  **Проблемы, затрудняющие вывод проекта из кризиса**  Отсутствие куратора/ключевых заинтересованных сторон. Расхождения между заказчиком и конечным пользователем. «Исчезновение» ресурсов. Отсутствие участия функционального направления бизнеса. Отсутствие финансового обеспечения. Конфликты между техническими специалистами. |
| **Раздел 4** | **Предотвращение попадания проекта в кризисное состояние – 3 часа** |
|  | **Признаки необходимости вывода проекта из кризиса**  Недоверие куратора. Неудовлетворенность заказчика. Изменения в бизнесе. «Недееспособность» руководителя проекта. Отношение членов команды проекта. Отсутствие или неправильное понимания модели бизнес-процессов «как есть» и «как должно быть». Отношение к статусу проекта. Ограничения проекта. Бэклог проблем. Соответствие финансирования содержанию проекта. Контроль затрат по проекту. План управления рисками и продуманные процессы. Задачи на критическом пути.  **Чек-лист кризисного проекта**  Вопросы поддержки со стороны куратора. Вопросы заказчиков. Изменения в бизнесе. Бесконтрольная текучесть членов команды. Недостатки в календарном плане / ИСР. Отсутствие картирования процесса. Состояние плохое, а команда спокойна. Финансирование. Несоответствия в статусе проекта.  **Предотвращение кризисного состояния**  Периодичность подготовки отчетов о статусе проекта. Микро-управление требованиями, процессами управления проектом и результатами. Микро-контроль персонала и операций. |
| **Итого 16 часов** | |

