# *Подробная программа курса «Agile&PMBOK: сочетание классических и гибких подходов в управлении проектами»*

**Продолжительность** – 2 дня

### 1. ВВЕДЕНИЕ

* Знакомство
* Тенденции современного рынка и проектного управления.
* правление проектами как конкурентное преимущество организации.

### 2. ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ

* Проект и его характеристики.
* Классификация проектов на основе оценки степени неопределенности.
* Иерархия проектного управления: портфели, программы, проекты.
* Связь проектов с операционной деятельностью организации.
* Успешность проектов.
* Среда проекта.
* Организационные системы.
* *Практика. Описание типового проекта компании: содержание, ограничения, критерии успешности, особенности, связь с бизнесом.*

### 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

* Жизненный цикл проекта и продукта.
* Типы жизненных циклов и их особенности.
* Преимущества и недостатки различных типов жизненных циклов.
* Гибридные жизненные циклы, предпосылки к их применению.
* Проблема выбора жизненного цикла проекта, модель Кеневин.
* Практика. Анализ жизненного цикла типового проекта компании: преимущества и недостатки.

### 4. ИДЕОЛОГИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

* Принципы и логика проектного управления.
* Применимость управленческого цикла к проекту в целом и к его фазам, итерациям.
* Стандарты проектного управления.
* Философия и популярные фреймворки Agile.
* Обзор Стандарта PMBOK® Guide 6th Edition (2017) и Практического руководства по Agile от PM.
* *Практика. Анализ сильных и слабых сторон классического и гибкого подходов к управлению проектами.*

### 5. ПРИМЕНЕНИЕ ГИБРИДНЫХ ПОДХОДОВ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

* **Управление интеграцией проекта:**
	+ Понимание выгод проекта, устав проекта, разработка плана проекта, координация работ в проекте, интегрированный контроль изменений, завершение проекта.
	+ Vision проекта, особенности оценки agile-проекта, организация процесса поставки продукта в agile-проекте, измерение ценности, внесение изменений в бэклог, условия завершения гибкого проекта.
	+ Гибридный подход к управлению интеграцией: проект как поток новых результатов и знаний, эффективная оценка проекта, многоуровневое планирование, преодоление проблем раннего планирования, обеспечение «гибкости» плана, применение метода «набегающей волны», инструменты эффективного мониторинга и контроля проекта, решение проблемы нарастающих и взаимосвязанных изменений, распространение знаний между командами.
	+ *Практика. Разработка целей проекта и высокоуровневого описания продукта проекта.*
* **Управление заинтересованными сторонами проекта:**
	+ Идентификация и оценка заинтересованных сторон, планирование вовлечения заинтересованных сторон в проект, инструменты и методы эффективной работы с заинтересованными сторонами, оценка эффективности работы с заинтересованными сторонами.
	+ Особенности работы с заинтересованными сторонами в гибком проекте, акцент на ценности разрабатываемого продукта.
	+ Гибридный подход к управлению заинтересованными сторонами: закономерности влияния внешней среды на проект, управление ожиданиями по принципу термостата, приоритизация задач и тактика получения «быстрых» результатов, решение проблемы неприятия заинтересованными сторонами agile-подходов к управлению проектом.
	+ *Практика. Идентификация и оценка заинтересованных сторон проекта, оценка их ожиданий.*
* **Управление содержанием проекта:**
	+ Сбор и согласование требований, описание продукта и работ проекта, контроль и подтверждение результатов проекта.
	+ Пользовательские истории и бэклог продукта в agile-проекте, планирование содержания итерации.
	+ Гибридный подход к управлению содержанием: обеспечение согласованности содержания проекта с ожидаемыми выгодами, сбор требований в условиях слабого понимания продукта проекта, роль аналитика в сложных гибких проектах, определение оптимального уровня детализации содержания проекта, методы разбивки (декомпозиции) содержания проекта.
	+ *Практика. Сбор и согласование требований к проекту, разработка содержания проекта.*
* **Управление расписанием проекта:**
	+ Определение операций проекта, определение взаимосвязей работ, разработка расписания, критический путь, критическая цепь, контроль расписания.
	+ Методы оценки длительности проекта в гибком проекте, разбиение пользовательских историй на задачи, оценка длительности задач, покер планирования, канбан-доска, диаграмма «сгорания» бэклога.
	+ Гибридный подход к управлению расписанием: выбор длины итерации, сетевое планирование в сложном проекте, учет возможностей команды при оценке сроков, буферизация расписания для компенсации неопределенностей.
	+ *Практика. Разработка логики реализации и расписания проекта.*
* **Управление стоимостью проекта:**
	+ Оценка стоимости, разработка бюджета и требований к финансированию, контроль стоимости, метод освоенного объема.
	+ Оценка гибкого проекта, ориентированная на стоимость.
	+ Гибридный подход к управлению стоимостью: учет стоимостных факторов в процессе приоритизации, проблема оценки стоимости проекта в условиях неопределенности, «правильное» отношение к бюджету проекта.
	+ *Практика. Разработка графиков расходов и финансирования проекта.*
* **Управление качеством проекта:**
	+ Планирование и контроль качества, метрики.
	+ Обеспечение качества в гибких проектах – непрерывная интеграция, тестирование, исследовательские задачи.
	+ Гибридный подход к управлению качеством: планирование качества в условиях отсутствия знаний о продукте, модель удовлетворенности клиентов Кано, применение классических инструментов контроля качества в гибких проектах. ассессмент проектной команды.
	+ *Практика. Разработка метрик проекта.*
* **Управление ресурсами проекта:**
	+ Оценка и приобретение ресурсов проекта, распределение ролей и ответственности в команде, мотивация команды проекта, контроль ресурсов.
	+ Ролевая модель в гибком проекте, ресурсные возможности agile-команд. влияние климата в команде на ее производительность.
	+ Гибридный подход к управлению ресурсами: планирование команды в условиях жестких ресурсных ограничений, формирование подкоманд в больших командах, ответственность команды и социальное давление, командный договор, решение проблем многозадачности, оптимальная загрузка команды как фактор успеха проекта, значимость «универсальной» команды в критических ситуациях, создание креативной среды.
	+ *Практика. Разработка требований к ресурсам проекта, распределение ролей и ответственности.*
* **Управление коммуникациями проекта:**
	+ План управления коммуникациями, барьеры в коммуникациях проекта, инструменты и методы эффективных коммуникаций, мониторинг коммуникаций.
	+ Коммуникации в гибком проекте – ежедневные совещания, обзоры по результатам итераций, ретроспектива, эффективные средства коммуникаций agile-команды.
	+ Гибридный подход к управлению коммуникациями: влияние большого количества «сильных» взаимосвязей на проект, организация межкомандного взаимодействия в крупных проектах, формирование «малых групп», фрактальный подход к организации коммуникаций в крупных проектах, применение инструментов визуализации данных проекта, возможности agile-офиса.
	+ *Практика. Разработка плана управления коммуникациями проекта*.
* **Управление рисками проекта:**
	+ Идентификация рисков, качественная и количественная оценка рисков, планирование реагирования на риски, резервы проекта, мониторинг рисков.
	+ Работа с рисками в команде гибкого проекта, типовые риски agile-проекта, учет эмпирических данных для снижения рисков в agile-проекте.
	+ Гибридный подход к управлению рисками: встраивание цикла управления рисками в гибкие проекты, снижение рисков в крупных проектах, взаимосвязь рисков и приоритетов задач, применение WIP-лимитов для снижения рисков проекта.
	+ *Практика. Идентификация и оценка рисков проекта, разработка мер реагирования, формирование резервов.*
* **Управление закупками проекта:**
	+ Планирование закупок, решение «производить или покупать», методы оценки предложений, контроль закупок.
	+ Особенности заключения контрактов при реализации гибких подходов к управлению.
	+ Гибридный подход к управлению закупками: адаптация процесса закупок к специфике проекта, договоренности и обязательства в сложном гибком проекте, стратегия взаимодействия с «вредными» заказчиками.
	+ *Практика. Разработка предложений по заключению соглашений в проекте*.

### 6.  ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

* Преимущества и недостатки различных подходов к управлению проектами.
* Сочетание различных подходов к управлению проектами в организации.
* Методы адаптации.
* Применимость Agile-подходов в больших проектах: SAFe, LeSS, Scrum-of-Scrums, Nexus.
* Создание среды Agile: образ мышления Agile. обслуживающее лидерство. роль руководителя проекта в среде Agile. Agile-команда. рабочее пространство команды. преодоление внутриорганизационных ограничений.
* Формирование корпоративной проектной культуры.
* Практика. Разработка предложений по оптимизации проектного управления в организации.

### 7. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

* Выводы и рекомендации: что такое «настоящая» гибкость. инструкция по управлению сложностью.
* Ответы на вопросы.
* Рефлексия.